

Tuija Vähänen-Koivuluoma

PIELEEN MENI!
PIENYRITYKSIEN YRITYSRISKIEN HALLINTAMENETELMIEN
KEHITTÄMISESTÄ

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2018

PIELEEN MENI! PIENYRITYKSIEN YRITYSRISKIEN HALLINTAMENETELMIEN KEHITTÄMISESTÄ

Vähänen-Koivuluoma, Tuija
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Tammikuu 2018
Sivumäärä: 57
Liitteitä: 2

Asiasanat: riskit, riskienhallinta, PK – yritykset, yrityspalvelut

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, onko mahdollista löytää aloittavalle yritykselle menestyksellisiä riskienhallinnan toimintamalleja. Tavoitteena oli kehittää aloittaville pienyrityksille toimintamalli tai ohje riskienhallinnan menestyksellisen yritystoiminnan yhdeksi perustaksi.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä selvitettiin kahden case – yrityksen hallituksen puheenjohtajan kokemuksia aloittavan pienyrityksen riskien hallintaan liittyen. Lisäksi selvitettiin, miten he olivat mahdollisesti käyttäneet yritystoiminnan riskien hallinnassa avuksi tukioorganisaatioita, jotka tuottavat julkisia yrityspalveluja yrityksille.

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tieto siitä, että joka toinen yritys lopettaa liiketoimintansa ennen viidettä toimintavuottaan. Onko mahdollista löytää yleinen toimintamalli, jonka avulla voidaan liiketoiminnan alun riskejä vähentämällä mahdollisesti tukea aloittavaa yritystä?

Opinnäytetyötä koskevassa teoriaosuudessa käsiteltiin yritysten riskejä, erityisesti liiketoimintariskejä, riskien arviointia sekä riskien poistamiseen tai riskien pienentämiseen tähtääviä toimenpiteitä. Lisäksi käsiteltiin julkisia yrityspalveluita tuottavia yrityspalveluorganisaatioita, jotka toimivat aloittavien yritysten tukena myös riskienhallinnassa.

Tutkimuksellinen kehittämistyö oli laadullinen tutkimus, jossa opinnäytetyön lähestymistapa oli tapaustutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin case – yritysten hallitusten puheenjohtajia haastatteleamalla. Lisäksi tutkimusaineistona käytettiin yritystoiminnassa mukana olleen opinnäytetyön tekijän havainnointia ja niihin liittyviä muistiinpanoja.

Opinnäytetyön avulla saatiin selville, että aloittavat yritykset eivät riittävästi tunnista yritystoimintaa uhkaavia vaaroja, eivät arvioi vaaroista aiheutuvia riskejä, eivätkä tee systemaattista riskien pienentämiseen tähtäävää työtä. Yrityksiä auttavat tukioorganisaatiot ovat pirstalaisesti organisoituneita, eivätkä yritykset todennäköisesti osaa niitä tehokkaasti käyttää hyväkseen. Aloittavien yritysten riskienhallintaa varten kehitettiin toimintamalli, jonka avulla yritys voi toteuttaa systemaattista riskienhallintaa.

NOT SUCCEED! ABOUT DEVELOPMENT OF ENTERPRICE RISK MANAGEMENT SYSTEMS IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRICES

Vähänen-Koivuluoma, Tuija

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in in Entrepreneurship and Business Competence

January 2018

Number of pages: 57

Appendices: 2

Keywords: risks, risk management, SME, business services

The purpose of this thesis was to find out whether it is possible to find successful risk management operating models for SMEs for their business start-up. The aim was to develop a risk management procedure for start-ups in order to support successful business.

In the research development work, two case companies have been evaluated from the viewpoint of their chairmen about risk management. In addition, it was investigated if these companies had used supporting organizations which provide public business services to companies.

The starting point for the study was that every other company would finish its business before its fifth year of operation. Is it possible to find a general procedure that could reduce the risk of business start-ups?

The theoretical part of the thesis focused on the risks of companies, in particular business risks, risk assessment and risk mitigation measures. In addition, corporate service organizations that provide public business services, which also support the start-up companies in risk management, were investigated.

This developmental research was a qualitative research, where the approach was a case study. The chairmen of the case companies were interviewed in order to gather the research material. In addition, the research material used were the observations of the researcher and related notes gathered during acting in the business venture.

In the study it was found that SMSs during their start up do not sufficiently identify dangers that pose a business risk, do not assess the risks involved, nor do they work systematically to reduce risk. Public business support organizations are not organized properly, and companies are unlikely to be able to use them efficiently. A risk management procedure for SMSs for their start-up was developed to enable a company to implement systematic risk management.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1	Yritykset, jotka epäonnistuivat	7
2.2	Perustettavan yrityksen toimintaympäristö ja riskienhallinta	8
2.3	Tutkimuskysymykset	11
2.4	Kehittämistyön rajoituksia	12
3	YRITYKSIEN RISKIENHALLINTA	12
3.1	Riski	13
3.2	Yritysriskit	14
3.3	Vahinkoriskejä	15
3.4	Liiketoimintariskejä	15
3.4.1	Henkilöstöriskit	16
3.4.2	Osaamisen riskit	16
3.4.3	Sopimuksiin liittyvät riskit	17
3.4.4	Asiakkaisiin ja markkinointiin sekä kilpailijoihin liittyviä riskejä	18
3.4.5	Maine- ja mielikuvariskit	18
3.4.6	Tietoturvariskit, kyberturvallisuusriskit	19
3.4.7	Viranomaisiin liittyvät riskit	19
3.4.8	Maksuvalmius- eli likviditeettiriski	20
4	YRITYSTEN RISKIENHALLINTAMENETELMIÄ	21
4.1	Riskien tunnistaminen ja arviointi	22
4.2	Hyvä hallinnointi, corporate governance	25
4.3	Riskienhallinnan keinoja	26
5	TUKIORGANISAATIOITA YRITTÄJÄN TUEKSI RISKIENHALLINTAAN	26
5.1	TE - palvelut	27
5.2	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY – keskus)	28
5.3	Tekes, innovaatio- ja tutkimuskeskus	28
5.4	Finnvera, erityisrahoituslaitos	29
5.5	Team Finland – julkis- ja palveluiden verkosto	30
5.6	Uusyrityskeskukset ja elinkeinoyhtiö Prizztech Oy	31
5.7	Keksintösäätiö keksijän tukena	32
5.8	Tukioorganisaatioiden palvelu on osa yritysten riskienhallintaa	32

5.9	Julkisten tukioorganisaatioiden vaikuttavuus yritysten riskihallinnan näkökulmasta.....	33
6	TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT	34
6.1	Lähestymistapa	34
6.2	Tapaustutkimuksen aineiston keruumenetelmät	36
	6.2.1 Teemahaastattelu.....	37
	6.2.2 Havainnointi 37	
6.3	Tapaustutkimuksen tulosten tarkastelu	38
7	TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN.....	39
7.1	Case – yritykset.....	39
7.2	Aineiston hankinta	39
7.3	Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston analysointi	40
8	TULOKSET	41
8.1	Riskien tunnistaminen	41
8.2	Riskienhallinnassa auttaneet tukioorganisaatiot	43
8.3	Tehdyt riskienhallintatoimenpiteet ja arvio niiden hyödyllisyydestä	44
8.4	Mitä konkurssista oppineena tekisin toisin?	45
9	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
9.1	Tulosten analysointi ja kehittämistyön tuotos	47
9.2	Eettiset kysymykset ja luotettavuuden arviointi	48
10	POHDINTAA	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Valtiovallan erityisessä huomassa on yrittäjyys ja elinkeinoelämän edistäminen. Hallituksen toimintasuunnitelman viidestä painopistealueesta ensimmäisenä on teema ”Työllisyys ja kilpailukyky” ja tässä painopistealueessa ensimmäisenä hallituksen kärkihankkeena on ” Kilpailukyvyn vahvistaminen elinkeinoelämän ja yrittäjyyden edellytyksiä parantamalla”. Hallituksen loppukauden yhtenä tavoitteena on mm. Business Finland – uudistus, jonka tavoitteena on koota kaikki innovaatorahoitukseen, vientiin, investointeihin sekä matkailun edistämiseen liittyvät palvelut. Tavoitteena uudistuksessa on kohdentaa resursseja enemmän asiakaspalveluun. (Valtioneuvosto 2017, 7, 24.)

Yhteiskunta on jo ennen nykyisen hallituksen suunnitelmia ja toimenpiteitä tukenut aloittavia yrityksiä monin eri tavoin. Valtionhallinto tarjoaa aloittaville yrityksille erilaisia yrityspalveluita. Näitä julkisia palveluja tarjoavat eri tukiorganisaatiot, joita ovat mm. Porissa toimiva elinkeinoyhtiö Prizztech Oy, joka on paikallinen Suomen Uusyrityskeskus ry:n (SUK ry) toimipaikka. Valtakunnallisesti toimivia tukioorganisaatioita ovat Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY – keskus), innovaatorahoituskeskus Tekes sekä valtion omistama erityisrahoituskeskus Finnvera. Case – yritysten yrittäjät olivat käyttäneet eo. tukioorganisaatioiden apua liiketoiminnan aloituksessa. Lisäksi neuvoja ja ohjeita voi saada mm. pankeilta, vakuutusyhtiöiltä, Työ- ja elinkeinopalveluilta (TE - palvelut), Keksintösäätiöltä sekä yksityisiltä bisnesenkeliltä.

Vain noin puolet aloittavista yrityksistä selviää kauemmin kuin viisi toimintavuotta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 60). Voidaan epäillä, että aloittavien yritysten riskienhallinta ei ole riittävällä tasolla. Onko tukioorganisaatioiden riskienhallintaan tarjoama apu yrittäjille ollut jollain tapaa riittävää ja oikea-aikaista? Tässä tutkimuksellisesti kehittämistyössä haetaan vastauksia näihin kysymyksiin kahden case – yrityksen kautta. Mitä kokemuksia on apua käyttäneiden, mutta konkurssiin ajautuneiden, yritysten hallitusten puheenjohtajilla?

2 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön tekijä on ollut mukana kahdessa yrityksessä, joiden molempien riemukkaasti alkanut toiminta on päättynyt surkeaan konkurssiin. Yrittämisen into ei ole koetuista takaiskuista laantunut, vaan tarkoituksena on yhä edelleen lähteä mukaan yritystoimintaan. Kokemuksista toivottavasti jotain oppineena tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on kartoittaa eri syitä, joiden vuoksi aloitetut yritystoiminat eivät nousseet yrityskumppaniemme kanssa odottamaamme kannattavaan liiketoimintaan. Voiko case – yritysten kokemusten kautta tunnistaa joitakin yhteisiä riskejä, jotka mahdollisesti voisi ennakoida ja välttää, mikäli varauduttaisi oikealla ja riittävällä tavalla yritystoimintaa aloitettaessa? Onko löydettävissä kirjallista materiaalia tai neuvontaa, joita hyväksi käyttäen aloittavat yrittäjät voisivat välttää yrittäjän ensimmäiset karikot?

2.1 Yritykset, jotka epäonnistuivat

Case – yritykset, joita tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käsitellään, toimivat eri toimialoilla. Nettikauppa- ja IT – alan yritys, josta käytetään nimitystä ”Nettikauppa”, oli kokonaan uusi yritys, jolloin liikeidean kaupallistamiseksi perustettiin yritys ”Nettikauppa Oy”. Yritystoiminta aloitettiin aivan alusta, ja liikeidean keksijä hankki yritykselle rahoituksen sekä kumppanit idean kaupallistamiseksi sekä tuotettavan palvelun teknisen toteutuksen tueksi. Toinen case – yritys, josta käytetään nimitystä ”Lääkärikeskus” osti jo vuosikymmeniä toimineen yksityisen lääkärikeskuksen liiketoiminnan. Yritystoimintaa jatkettiin vakiintuneena liiketoimintana ja yrityksen tavoitteena oli kehittää toimintaa entistä kannattavammaksi.

Lähes kolmasosa aloittavista yrityksistä lopettaa toimintansa jo kolmen ensimmäisen toimintavuoden aikana. Kuitenkin vain noin puolet aloittavista yrityksistä selviää kauemmin kuin viisi toimintavuotta. Pari ensimmäistä toimintavuottaan yritykset selviävät jotenkuten. Jotta toiminta vakiintuisi, on kolmas vuosi yrityksen toiminnassa kriittinen. Enää noin puolet yrityksistä Suomessa ovat toiminnassa viiden toimintavuoden jälkeen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2011, 60.) Case – yrityksiemme, Nettikaupan ja

Lääkärikeskuksen, elinkaari kesti kummallakin juuri viisi vuotta. Käytännössä liiketoiminta molemmissa yrityksissä loppui kolmantena toimintavuotena. Nettikaupan perustamisen jälkeen yrittäjä hankki liki parin vuoden ajan liikekumppaneita sekä rahoitusta, ennen kuin varsinaista toimintaa aloitettiin. Samoin Lääkärikeskus kävi liiketoiminnan ostamiseen liittyviä neuvotteluja sekä rahoittajien että liiketoiminnan myyjän kanssa reilun vuoden verran ennen varsinaisen toiminnan aloittamista. Molempien yritysten konkurssimenettely kesti reilun vuoden verran ennen virallista yrityksen lopettamista. Kolmas vuosi molempien case – yritysten toiminnassa oli kriittinen, eivätkä ne siitä toipuneet.

2.2 Perustettavan yrityksen toimintaympäristö ja riskienhallinta

Perustettava yritys toimii ympäristössä, jossa siihen vaikuttaa monet sisäiset ja ulkoiset tekijät. Monet tekijät ovat edellytyksenä, että yritystoimintaa on mahdollista aloittaa. Edellytyksenä yrityksen perustamiselle on ensin laatia liiketoimintasuunnitelma, hankkia rahoitus sekä suunnitella markkinointi, hinnoittelua ja myynnin toteuttamista (Suomen uusyrityskeskus 2017, 15).

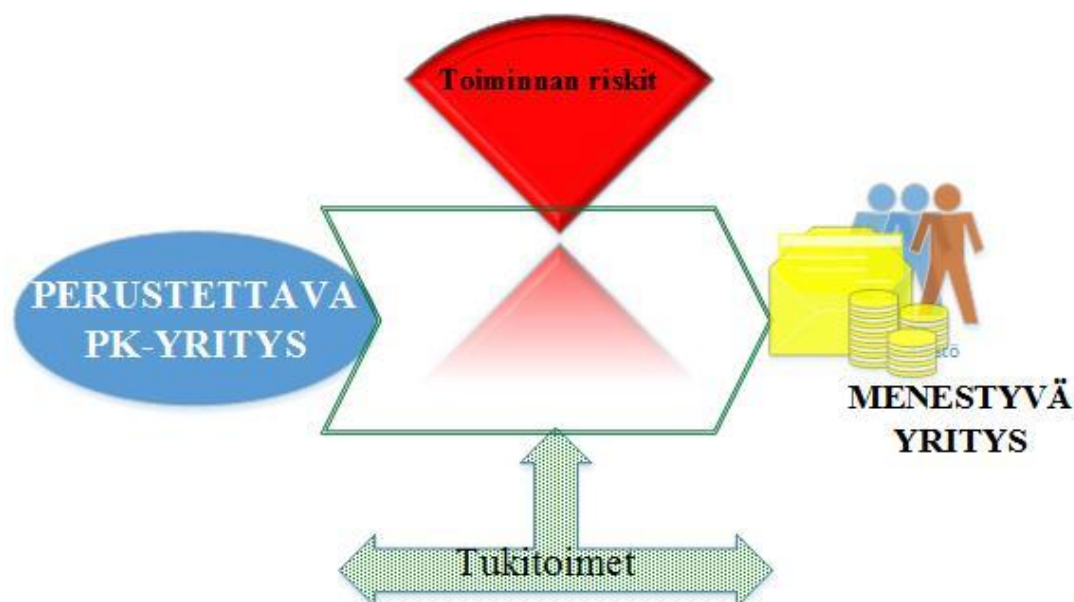
Perustettavan yrityksen toimintaympäristöä voidaan havainnoida ulkoisten ja sisäisten tekijöiden kautta. Kaikkiin näihin tekijöihin liittyy myös riskejä, jotka aloittavien yrittäjien on syytä tunnistaa.



Kuvio 1. Toimintaympäristö. Esimerkkejä PK – yritykseen vaikuttavista tekijöistä

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on erityiseksi tarkastelukohteeksi valittu aloittavien PK - yritysten toimintaympäristöstä yrityksiin kohdistuneet riskit ja niihin varautuminen erilaisten tukitoimien, lähinnä julkishallinnon tarjoamien tukioorganisaatioiden avulla. Tätä näkökulmaa käsitellään esimerkki yritysten kautta. Nämä yritykset ajautuivat konkurssiin tavoitellun menestyksen sijaan. Miten aloittavan yrityksen riskit olivat näissä yrityksissä tunnistettu ja pyrittiinkö niitä hallitsemaan systemaattisesti mahdollisesti tukioorganisaatioiden avustamana? Tarkastelunäkökulma kokemuksissa on yritysten hallitusten puheenjohtajien kokemusten ja näkemysten mukainen.

Yrityksen elinkaaren osa perustamisesta matkalla menestyväksi yritykseksi voidaan kuvata prosessikaaviolla (kuvio 2.). Prosessin onnistumiseen vaikuttavat oleellisella tavalla toimintaan liittyvät riskit, niiden tunnistaminen ja hallinta riittävillä toimenpiteillä. Yrittäjät itse tekevät toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi ja mm. julkishallinnon tuottamat neuvonta- ja ohjauspalvelut voidaan käsittää ulkopuolelta tuleviksi prosessiin vaikuttaviksi tukitoimiksi.

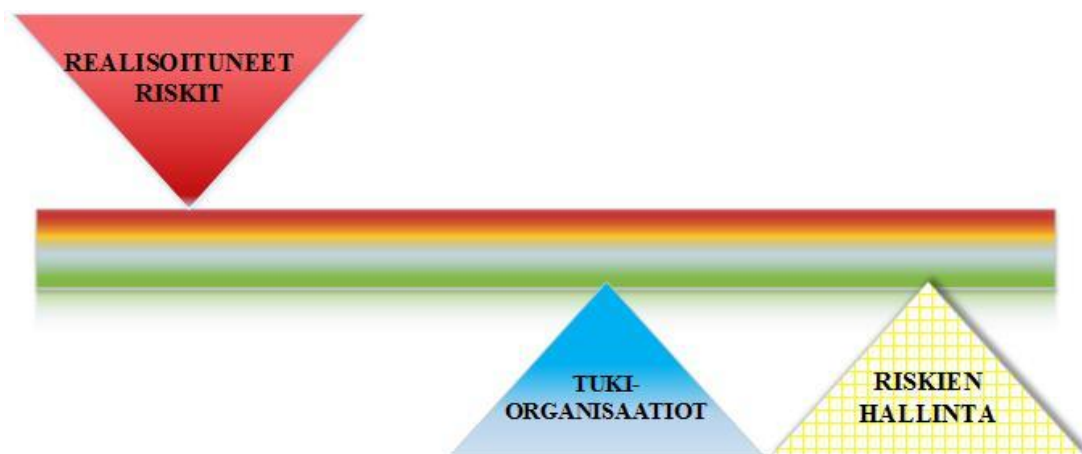


Kuvio 2: Yrityksen elinkaari perustamisesta menestyväksi yritykseksi. Yrityksen menestystekijät onnistuneiden riskienhallinnan tukitoimien mukaan.

PK- yritysten yleinen käytäntö riskienhallinnan menettelyiksi on harras toive ”toivottavasti mitään ei satu”. Riskien tunnistaminen ja riskienhallintatyö nähdään kyllä tarpeellisena, mutta pienten yritysten johtajilla ei ole aikaa ja mahdollisuutta keskittyä riskienhallintaan ennen kuin jotain vahinkoa on jo tapahtunut. (Rautanen 2011, 78.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä arvioidaan, miten on mahdollista saavuttaa yrityksessä riittävä tasapaino realisoituneiden riskien ja riskienhallinnan välillä. Lisäksi arvioidaan, miten yhteistyö eri tukiorganisaatioiden kanssa voi vähentää yritystoimintaa uhkaavia realisoituvia riskejä. Tavoitteena on tunnistaa aloittavan yrityksen riskienhallinnan esteitä sekä kehittää toimintaohjeistus tai menettelytapa, jota noudattamalla aloittavalla pienellä yrityksellä on mahdollista saavuttaa tasapaino riskien ja niiden realisoitumista vastaan. Toimintaohjeen tavoitteena on auttaa aloittavia yrityksiä luomaan ja toteuttamaan systemaattista riskienhallintaohjelmaa. Toimintaohjeen avulla yrityksessä määritellään yhteistyössä tukiorganisaatioiden kanssa riskienhallintatoimenpiteet, joiden tuloksena yritys voi saavuttaa tasapainon realisoituneiden riskien ja toimenpiteiden välillä. Tasapainotilanteessa yritystoiminnan on mahdollista menestyä.

Kuvio 3. havainnollistaa tasapainotilannetta, jossa vaakasuora palkki kuvaa tasapainoista ja menestyvää yrityksen toimintaa. Tasapainoa horjuttavat riskit, jotka realisoituessaan voivat kaataa koko yrityksen toiminnan. Yrityksen riskienhallinnalla kontrolloidaan ja pienennetään riskejä ja tukiorganisaatioiden kanssa yhteistyössä saavutetaan tasapaino, jossa yrityksen on mahdollista menestyä. Kehittämistyön tuloksena syntyy aloittavalle PK – yritykselle käytännöllinen riskienhallinnan toimintamalli, jonka avulla tasapaino on mahdollista saavuttaa.



Kuvio 3: Viitekehys. Riskienhallinnan tasapaino

2.3 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tunnistaa riskejä, jotka uhkaavat aloittavan PK – yrityksen menestymistä. Lisäksi tavoitteena on löytää riskienhallintamenetelmiä sekä kartoittaa tukioorganisaatioita, jotka voivat tukea aloittavaa PK – yritystä riskienhallintatyössä. Yhtenä tavoitteena on tunnistaa case – yritysten kohdalla ne realisoituneet riskit, jotka johtivat yritystoiminnan loppumiseen. Voiko tunnistettujen toteutuneiden riskien perusteella määritellä yleisiä menettelyjä tai toimintaohjeita, joiden avulla aloittavat yrittäjät, toimialasta riippumatta, voivat uudessa yrityksessä onnistua liiketoiminnan aloituksessa tai vähintään välttää vastaavat aikaisemmissa liiketoiminnoissa tunnistetut riskit?

Tutkimuskysymys:

Onko löydettävissä aloittavan yrityksen menestyksellisiä riskienhallinnan toimintamalleja?

Apukysymykset:

Mitkä yritystoiminnan yleiset riskit realisoituivat siten, että yritystoiminta loppui? Case: "Nettikauppa" ja "Lääkärikeskus"

Auttavatko yhteiskunnan tukioorganisaatiot yrittäjiä riskienhallinnassa?

Onko tukioorganisaatioiden tarjoama apu yritysten riskienhallinnassa hyödyllistä?

Mitä riskienhallintamenettelyjä aloittavan yrityksen kannattaa käyttää konkurssin kokeneiden case – yritysten hallitusten puheenjohtajien kokemusten perusteella?

2.4 Kehittämistyön rajoituksia

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuskysymyksiä lähestytään riskien ja riskienhallinnan teorian tarkastelun sekä case - yritysten hallitusten puheenjohtajien kokemusten näkökulmasta.

Opinnäytetyössä käsitellään myös riskienhallintaan tukea yrityksille antaneita organisaatioita sekä hallitusten puheenjohtajien kokemuksia saadun avun hyödyllisyydestä. Tapaukset ovat opettavia ja niiden avulla on mahdollista oppia tuntemaan pienten yritysten riskienhallinnan haasteita yleisemminkin (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 188). Tutkimuksesta on rajattu pois mm. vertaistukena muilta yrittäjiltä ja verkostoista saatu yrityksen perustamiseen ja yritystoiminnan aloitukseen liittyvä apu ja tuki.

Kehittämistyön tuloksena syntyi käytännöllinen toimintamalli, jonka avulla aloittavat pienyritykset voivat entistä paremmin tunnistaa toimintaansa liittyvät riskit ja riskienhallintaan tukioorganisaatioiden tarjoaman tuen.

3 YRITYKSIEN RISKIENHALLINTA

Osakeyhtiölain (624/2006, 1 luku 8§) mukaan yhtiön johdon tulee edistää yhtiön etua huolellisesti toimien. Riskienhallinnasta huolehtiminen voidaan katsoa osaksi yhtiön edun edistämistä. Samoin lain mukaan yhtiöllä on oltava hallitus, joka käyttää yleistoimivaltaa. Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja siitä, että se on asianmukaisesti hoidettu. Hallitus on vastuussa yhtiön kirjanpidosta ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesta järjestämisestä. (Osakeyhtiölaki 624/2006, 6 luku 1-2§.)

Yritysten riskienhallinnalla tarkoitetaan asioita, jotka liittyvät ensisijaisesti yhtiön oikeudellisiin ja taloudellisiin vastuisiin. Kokonaisvastuu riskienhallinnasta ja sen organisoinnista, mukaan lukien toteuttaminen ja valvonta, kuuluu yhtiön hallitukselle. (Hannula 2003, 144.)

Osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille (Osakeyhtiölaki 624/2006, 5§) ja hallituksen tehtävänä on huolehtia yleistöimivaltansa mukaisesti ensisijaisesti tästä tavoitteesta.

3.1 Riski

Kuuselan ja Ollikaisen (2005a, 16) mukaan arkikielen sana ”riski” kuvaa onnettomuuden mahdollisuuteen liittyvää vaaraa ja epätietoisuutta. Vakuutustoiminta ajattelee riskin menetyksiä aiheuttaviksi tapahtumiksi, joita voi tapahtua ihmisten tai yritysten omistamille arvoille ja pääomille. Menetetty arvo voi olla rahallista, ympäristöön tai terveyteen tai yhteiskunnalliseen arvoon liittyvää.

Riski voi toteutua, kun altistutaan vaaralle. Toisille vaaroille altistutaan tietoisesti ja vapaaehtoisesti (mm. tupakointi) ja toiset ovat ainakin osittain ennakoimattomia ja niihin joudutaan yllätyksellisesti ja pakonomaisesti (mm. luonnonkatastrofit). Riskikokemukseen vaikuttaa miten riskiä voidaan hallita ja rajoittaa. Myös henkilön vapaaehtoisuus, hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa sekä arviointikykynsä vaikuttavat riskikokemuksen syntyyn. (Kuusela & Ollikainen 2005a, 17.) Juvonen ym. (2014, 8 – 9) esittää riskiin liittyvän kolme tekijää, jotka kaikki vaikuttavat siihen, mikä on kokemuksemme riskistä: Tapahtumaan liittyvä epävarmuus, odotukset sekä laajuus ja vakavuus.

Kansainvälisen ISO 31000 standardi määrittelee riskin epävarmuudeksi, joka vaikuttaa tavoitteisiin (SFS-ISO 31000:2011,8). Tieteessä, toisin kuin arkielämässä, riski määritellään kaksitahoiseksi, joka sisältää sekä mahdollisuuden että vaaran näkökulman. Riskiin sisältyy uhan lisäksi onnistumisen mahdollisuus. (Juvonen ym. 2004, 9.)

Riskin määrittelyssä tarkastellaan ei-toivotun seurauksen haitallisuuden, vakavuuden, määrää ja tapahtuman todennäköisyyttä. Riskin arviointi voidaan esittää laskennallisesi, jolloin riskiin liittyviä odotuksia ei huomioida (Juvonen ym. 2014, 9; Kuusela & Ollikainen 2005a, 17; Suominen 2003, 10.).

$$Riski = Tapahtuman\ todennäköisyys * Tapahtuman\ vakavuus$$

3.2 Yritysriskit

Juvonen ym. (2014, 10) jakaa yrityksen riskit kahteen luokkaan, josta vahinkoriskit ovat tuottavat realisoituessaan tappiota yritykselle ja ne ovat vakuutettavissa. Liiketoimintariskit ovat sekä uhkia että potentiaalisia mahdollisuuksia, joissa on myös voiton ja tuoton mahdollisuus. Vahinkoriskeistä voi aiheutua myös liiketoimintariskejä, kuten esimerkiksi tehtaan palosta todennäköisesti aiheutuu tuotteelle tuotanto- ja toimitus-ongelmia.

Taulukko 1. yrityksen riskien luokittelu (Suominen 2005, 152 - 154)

Vahinkoriskit	Liikeriskit
omaisuusriskit	henkilöstövoimavarat
henkilöriskit	valmistus ja tuotanto
vastuu- ja keskeytysriskit	alihankintasuhdet, ostot, varastointi, kuljetukset
tietoriskit	myynti, markkinointi ja asiakassuhteet
kuljetusriskit	investoinnit
ympäristöriskit	kilpailijat, suhdanteet
muut vahinkoriskit	normit, julkinen valta, sidosryhmäsuhteet

Viitala & Jylhä (2013) jaottelevat yrityksen riskit strategisiin eli liiketoimintariskeihin, jotka ovat pitkällä aikavälillä tapahtuvia riskejä, sekä operatiivisiin eli päivittäisiin toimintoihin liittyviin riskeihin. Lam (2014, 53) antaa yritysjohtajille neuvon, jonka mukaan kattavaa ja yksiselitteistä liikeriskien listaa ei voida antaa, vaan yrityksen johdon tulee määritellä yrityksen omaan toimintaan ja sen laajuuteen oleellisesti liittyvät riskit lähtökohtaisesti itse.

Ratsula (2016, 12) käsittelee laajentunutta ilmiötä, jossa yrityksiä vaaditaan huomioimaan myös eettiset ja ns. compliance (vaatimustenmukaisuus) – riskit. Ei riitä, että yritykset toimivat lakien ja muiden virallisten normien mukaan, vaan huomioivat myös sidosryhmien asettamat moraaliset ja eettiset vaatimukset, joiden täyttämättä jättäminen saattaa aiheuttaa yritykselle riskin.

3.3 Vahinkoriskejä

Vahinkoriskejä yrityksissä ovat mm. työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyvät riski, ympäristöriskit, tulipaloriskit, kuljetusvahinkoriskit, luonnontapahtumariskit sekä toimitila- ja tietohallintoturvallisuusriskit (Viitala & Jylhä 2013). Vahinkoriskeihin kuuluvat myös omaisuusriskit, jotka kohdistuvat mm. rakennuksiin, tuotantovälineisiin, koneisiin, vieraaseen omaisuuteen ja vaihto-omaisuuteen, mm. raaka-aineisiin ja myytäviin tuotteisiin, käteiseen rahaan ja henkilökunnan omaisuuteen (Juvonen ym. 2014, 86).

Työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyviä riskejä pyritään hallitsemaan työturvallisuuslain (738/2012, 8-10§) mukaisesti. Työnantajan tulee tunnistaa työstä ja työolosuhteista aiheutuvat vaarat ja kuormitustekijät sekä arvioida niistä aiheutuvat riskit työntekijän terveydelle. Työnantajan tulee määritellä toimenpiteitä riskien poistamiseksi tai niiden vaikutusten pienentämiseksi. Toimenpiteiden toteuttamista tulee seurata ja niiden vaikuttavuutta on arvioitava. Työnantajan tulee tehdä riskienhallintatyötä jatkuvana työnä prosessimaisesti.

Yrityksen tulipaloriskin toteutumista on jouduttu seuraamaan, kun Huntsman Pigments Oy:n tehdas paloi tammikuussa 2017 Porissa. Paikallisesti oli pelko koko tehtaan sulkemisesta ja työpaikojen menetyksestä ennen yhtiön vakuutusten kattavuuden uutisointia. (Meritähti, 2017.)

3.4 Liiketoimintariskejä

Liiketoimintariskit, joita tässä työssä käsitellään, ovat tulleet tutuiksi kehittämistyötä tekeväälle opinnäytetyön tekijälle yritystoiminnassa. Työssä käsiteltävät riskit valittiin

useiden mahdollisten joukosta yhteistyössä yritystoimintaan osallistuneiden muiden hallituskumppaneiden kanssa.

3.4.1 Henkilöstöriskit

Juvonen ym. (2014, 67.) jaottelee henkilöstöriskit työhön ja työympäristöön liittyviin riskeihin, työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviin riskeihin sekä työsuhteriskeihin. Työhön liittyviä terveys- ja tapaturmavaaroja työnantaja pystyy ehkäisemään suunnitelmallisen työn seurannan ja työterveyshuollon avulla. Ennaltaehkäisevä työterveys-huolto on lakisääteinen ja työnantajan on se järjestettävä joko itse tai ostopalveluna. Työterveyshuolto ohjaa ja neuvoo työnantajia työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvien riskien hallinnassa. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelun [www-](http://www.tyosuojelu.fi) sivut 2017.)

Rekrytointi on työsuhteriskien kannalta kriittisin vaihe. Yrityksessä tulee määritellä, mitä osaamista yrityksessä tarvitaan ja mitä tarvetta vastaavaa koulutusta, osaamista ja kokemusta rekrytoitavalta henkilöltä vaaditaan. Uutta henkilöä rekrytoitaessa on aina riski, että tehtävään palkattu henkilö ei olekaan riittävän kiinnostunut yrityksen tarjoamista tehtävistä ja hän vaihtaa työpaikkaa. Palkattu henkilö saattaa osoittautua sopimattomaksi tehtävään tai hän ei sopeudu työyhteisöön. (Juvonen ym. 2014, 69.) Kormilainen (2015, 26 – 27) toteaa, että erityisesti startup – yrityksissä rekrytointiin pätee sääntö ”palkkaa hitaasti ja irtisano nopeasti”. Aloittavilla yrityksillä ei ole varaa vääriin rekrytointipäätöksiin. Mikäli rekrytoitu henkilö ei täytä yrityksen vaatimuksia, on työsuhteen koeaikapurkoa syytä käyttää.

3.4.2 Osaamisen riskit

Monen osaamisintensiivisen yrityksen pääoma voi olla käytännössä yksinomaan osaamista. Yksittäisen konsulttityötä tekevän yrittäjän osaaminen on juuri se, mitä asiakkaalle myydään. Usein myös aloittavan yrityksen ainoa ja tärkein immateriaalinen pääoma on yrittäjän idea tai keksijän keksintö. Ennen tuotteen tai palvelun tuotteistamista ja kaupallistamista, on kaikki osaamiseen liittyvä tieto ja taito sidottu yhden tai vain muutaman henkilön tietoon. (Viitala & Jylhä, 2013.) Vakava sairastuminen tai muu

ennakoimaton asia voi keskeyttää yrityksen toiminnan joko lyhyeksi ajaksi tai kokonaan.

Rautanen (2011, 82 - 84) toteaa, että kriittisesti tarkastelemalla ja analysoimalla äskettäin yrityksissä tapahtuneita riskitapahtumia ja suuriakin vahinkoja, voidaan todeta, että lähes kaikki ovat johtuneet huonosta riskienhallinnan ja johtamisen osaamisesta. Osaamisen johtamisen tulee olla osa yrityksen riskienhallintapolitiikkaa. Julkisuutta paljon saanut kaivosyhtiö Talvivaara Oy, sittemmin Terrafame Oy, on esimerkki, jonka elinkaaren seuraaminen väistämättä herättää vakavan epäilyn kaivosyhtiön johdon osaamisvajeesta.

Halosen (2014, 188) mukaan yritysten merkittävin resurssi ja voimavara on työntekijöiden aivokapasiteetti ja osaaminen. Tähän resurssiin ei yrityksissä kuitenkaan panosteta riskienhallintatoimenpiteitä lähellekään samassa määrin kuin liiketoimintaan ja omaisuuteen liittyviin riskeihin. Merkittävien liikesalaisuuksien vuotaminen kilpailijoille, joko huolimattomuuden tai epärehellisyyden vuoksi, on henkilöstöön liittyvä konkreettinen riski, joka voi koitua kohtalokkaaksi yritykselle.

3.4.3 Sopimuksiin liittyvät riskit

Sopimuksiin ja vastuisiin liittyvät riskit tulee tiedostaa ja tunnistaa (Viitala & Jylhä). Sopimusoikeuden kurssilla ammattikorkeakoulun opettaja korosti sopimusoikeuden olevan yrityksen riskienhallintaa: Kun asia on etukäteen sovittu ja kirjalliseen sopimukseen dokumentoitu, ei sopimusepäselvyyksiä tarvitse käsitellä riita-asiana käräjäoikeudessa!

Carlsson ym. (2014, 11) linjaa, että aikaisemmin riskienhallinnalla sopimusoikeudessa on ymmärretty lähinnä oman juridisen vastuuaseman määrittelyä vastuunrajoitusehtojen mukaisesti. Nykyisin sopimusoikeus on tullut monimutkaisemmaksi mm. erilaisen viranomaismääräysten ja markkinoiden globalisoitumisen vuoksi. Suuntaus tehdä yhä yksityiskohtaisempia sopimuksia on yleistynyt ja mukaan sopimuksiin otetaan vaatimuksia mm. eettisiin tuotantoperiaatteisiin liittyen. Samalla voidaan huomioida kilpailuoikeuteen, immateriaalioikeuteen ja vero-oikeuteen liittyviä vaatimuksia.

Suominen (2003, 73.) antaa neuvon pk-yrittäjälle, miten tunnistaa vaaran ja selkeän sopimusriskin: Kun yhteistyökumppani toteaa, että emme tarvitse tai meillä ei ole aikaa tehdä sopimusta. Tällöin tulee kiinnittää erityistä huomiota kirjallisen sopimuksen tekoon.

3.4.4 Asiakkaisiin ja markkinointiin sekä kilpailijoihin liittyviä riskejä

Yrityksen kannattavuuden strategisena ja oleellisena osana on tuotteiden tai palveluiden myynti asiakkaille sekä onnistuminen markkinoissa suhteessa kilpailijoihin. Jotta yritys pystyy suunnittelemaan toimintaansa luotettavasti, on markkinoiden toimintaympäristöön liittyvät riskit tunnistettava riittävällä tavalla. Yrityksen tulee selvittää, onko markkinoilla potentiaalisia asiakkaita riittävästi ja onko markkinoilla tilaa ja mahdollisuuksia menestyä. (Juvonen ym. 2014, 34 – 35.)

Perustavaa laatua oleva riski yritykselle ja yrittäjälle taitaa olla liikeideaan ja myytävään tuotteeseen tai palveluun liittyvä riski. Jos liikeidea on huono, eivätkä tuotteet tai palvelut käy kaupaksi, on riski ilmeinen. Jos kauppa ei käy, ovat menestymisen mahdollisuudet olemattomat.

3.4.5 Maine- ja mielikuvariskit

Yritykseen liittyvät mielikuvat ovat tiedostettuja tekijöitä, joilla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Näihin mielikuviin liittyy kuitenkin uhkia, joilla saattaa olla vahingollinen vaikutus yrityksen asiakkaisiin, sidosryhmiin ja toimintaan. Mielikuvia on vaikea hallita ja niihin liittyvät riskit realisoituvat ja leviävät usein sosiaalisen median kautta. (Rautanen 2011, 103.)

Yritykselle voi koitua suurtakin maineriskiä, mikäli se ei ole riittävästi varautunut ympäristöriskeihin tai omien tai toimittajien ulkomaisten tuotantolaitosten olosuhteet eivät ole asianmukaisia (Pellinen 2017, 145).

3.4.6 Tietoturvariskit, kyberturvallisuusriskit

Kyberturvallisuus voidaan yritystasolla määritellä liiketoimintaa keskeytyksiltä suojaavaksi toiminnaksi siltä osin, kun yrityksen tietoverkossa oleviin tietoihin kohdistetaan hyökkäyksiä. Kun kyberturvallisuus ymmärretään osaksi riskienhallintaa, jonka avulla turvataan liiketoiminnan jatkuvuus, tulee huomioiduksi muutkin kuin vain teknologiaan liittyvät tietoturvariskit. Teknologiaa käyttävät ihmiset, joten pelkän teknologisten turvaamismenettelyjen käyttö ei vielä riitä varautumaan riittävästi tietoturvariskeihin. (Helsingin seudun kauppakamari 2016, 6.)

Kauppakamarin suomalaisille yrityksille tehdyn kyselyn mukaan kolme suurinta kyberturvallisuuteen liittyvää uhkaa olivat suuruusjärjestyksessä: Phishing- ja haittaohjelmahyökkäykset, yhtiön luottamuksellisen tiedon vuotaminen ja yhtiön sisäinen uhka liittyen omiin työntekijöihin. Tulokset on jaoteltu vastaajaryhmittäin isot, keski-kokoiset, pienet ja mikroyritykset. Tuloksista voidaan havaita, että mikroyrityksissä ei koeta yhtiön sisäistä omiin työntekijöihin liittyvää uhkaa läheskään samalla tavalla riskiksi kuin suuremmissa yhtiöissä. (Helsingin seudun kauppakamari 2016, 8.) Onko niin, että mikroyrityksessä toiminta perustuu luottamukseen ja isoissa on varauduttava siihen, että joukkoon mahtuu epärehellisiäkin?

3.4.7 Viranomaisiin liittyvät riskit

Suomessa eräiden elinkeinojen harjoittaminen on lailla säädetty luvanvaraiseksi. Mikäli elinkeinon harjoittaminen on luvanvaraista, tulee yrittäjän hankkia asianmukainen lupa ennen toiminnan aloittamista lupaviranomaiselta. (Suomen yrittäjät ry www – sivut 2017.) Yritystoiminnan alkamisen esteenä voi olla lupaehtojen täyttämättä jääminen, jolloin riski toiminnan estymiselle on ilmeinen.

Viranomaisten valvovat terveydenhuollon toimijoita ja tavoitteena on turvata kansalaisille luotettava ja hyvä terveydenhoito. Viranomainen antaa lakeihin ja asetuksiin perustuvia toimintaohjeita ja määräyksiä terveydenhuollon toimintaan ja järjestämiseen liittyen. Terveydenhuoltoa valvotaan monen viranomaisen puolesta riippuen tuotettavien palveluiden sisällöistä; mm. Sosiaali- ja terveysministeriö (STM), Terveyden

ja hyvinvoinnin laitos (THL), Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira), Aluehallintovirastoille (AVI), Säteilyturvakeskus (STUK) sekä Turvallisuus- ja kemikaalivirasto (Tukes). (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 16 – 17.) Mikäli terveydenhuoltoalan yrittäjä ei täytä kaikkia viranomais määräyksiä, saattaa yritystoiminnan loppumisen riski realisoitua nopeasti.

3.4.8 Maksuvalmius- eli likviditeettiriski

Kun yrityksen nopeasti käytettävissä olevat likvidit varat eivät riitä kattamaan yrityksestä lähteviä rahavirtoja, mm. laskuja, on yrityksellä maksuvalmius, eli likviditeettiriski. Likviditeettivaikeuksista saattaa aiheutua maksukyvyttömyys. (Niskanen & Niskanen 2007, 230.) Kun rahat ovat loppu, puhutaan yrityksissä kassakriisistä.

”Rahan loppuminen (on) konkurssin ainoa syy” sanoo Mäkinen (2012, 17) kirjassaan. Molemmat tutkimuksen kohteena olevat yritykset ajautuivat konkurssiin, johon yritysten hallitukset määrittivät syiksi kassakriisin ja siitä aiheutuvan välittömän maksukyvyttömyyden.

Kassanhallinnan kaksi oleellista kysymystä ovat (Mäkinen 2012, 98):

- Miten paljon yrityksen kassaan tulee rahaa ja miten paljon sieltä menee rahaa?
- Milloin yrityksen kassaan raha tulee tai menee?

Kassanhallinnan apuvälineenä voidaan käyttää kassabudjetointia, joka tehdään juoksevasti n. 1 – 2 viikkoa eteenpäin. Kun kassabudjetointiin huomioidaan sekä maksettavaksi lankeavat laskut ja myynnin kassanmaksuennusteet, on likvidien varojen enustusten yleensä hyvä. (Niskanen & Niskanen 2007, 394.) Kassabudjetoinnista käytetään yrityksissä yleisesti nimitystä ”ennustava kassa”.

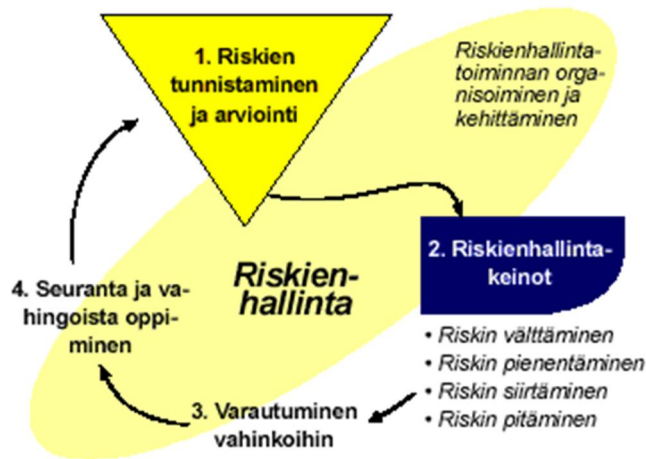
Hurme ja Österberg-Hurme kiteyttävät (2017, 77), että silloin, kun yrityksen kassa on kuralla ja rahat ovat loppu, yrityksessä tehdään kaikkein eniten oikeita asioita. Yrityksen säästökuurilla keskitytään oleelliseen ja ydinasioihin. Kaikki toiminnot, jotka ovat tarpeettomia, tulevat tällöin karsituksi.

Konkurssin myötä tulee karsituksi kaikki toiminnot.

4 YRITYSTEN RISKIENHALLINTAMENETELMIÄ

Jotta riskejä voidaan hallita, tulee ne ensin tunnistaa ja analysoida (Viitala & Jylhä 2013). Riskienhallinnan laajassa käsitteessä on vaarojen tunnistamisen lisäksi keskeistä riskeihin liittyvän epävarmuuden tiedostaminen sekä niiden merkityksen ja vaikutusten arviointi kokonaisvaltaisesti. Riskit ovat oleellinen osa elämää ja ne ovat hyvin arkipäiväisiä. Riskeillä on vaikutuksia sekä talouteen että yhteiskuntaan. Näiden tunnettujen riskien sekä tulevaisuuden osittain tuntemattomien riskien hallintaan pyritään kehittämään riskienhallinta-ajattelua kokonaisuudessaan. Riskienhallinta voidaan käsittää kokonaisvaltaiseksi menetelmäksi, jota toteutetaan systemaattisesti johdetusti. Suppea riskienhallinnan lähtökohta on matemaattisiin malleihin ja todennäköisyyksiin perustuva matemaattinen lähestymistapa. Näkemys perustuu ajatukseen, jonka mukaan epävarmuuden ja sitä kautta riskien määrä on ennakoitavissa, mitattavissa, arvioitavissa ja mallinnettavissa. Suppea riskienhallintakäsitys on riskienhallinnan ”kovaa ydintä”, mutta sen avulla ei vielä riittävästi kyetä ymmärtämään riskienhallintaa ja riskienhallintatyön johtamista riittävän laajasti. Riskejä yritetään usein hallita käyttämällä tietoa, kokemusta, vaistoja ja tervettä järkeä apuna käyttäen. Mikäli riskienhallinnassa käytetään ainoastaan matemaattisia tai vain kokemus- ja intuitioperäisiä menetelmiä, saattaa jäädä oleellisia osa-alueita kokonaan huomioimatta. (Kuusela & Ollikainen 2005b, 13 – 14.)

Suomen riskienhallintayhdistys (www-sivut 2017a) esittää riskienhallintaprosessille selkeät päävaiheet. Riskit tulee ensin tunnistaa ja arvioida, jonka jälkeen tulee suunnitella mahdollinen riskien estämistoimet ja tarvittavat riskien pienentämiseen tähtäävät toimenpiteet. Lisäksi tulee suunnitella miten toimitaan, jos vahinko kuitenkin tapahtuu, sekä suunnitella vahingoista toipumiseen johtavat toimenpiteet. Yrityksessä tulee seurata tilannetta jatkuvasti sekä ottaa oppia mahdollisista tapahtuneista vahingoista. Vahinkoanalyysin perusteella tehdään uudestaan riskiarviointia sekä määritellään uusia riskienhallintakeinoja.



Kuvio 4. Riskienhallintaprosessin vaiheet (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2017a)

Yritysten riskienhallintaan on kehitetty myös kansainvälisiä ratkaisuja, joista yksi tunnetuimmista on kokonaisvaltainen riskienhallintamenetelmä ERM (Enterprise Risk Management). Menetelmässä riskienhallintatyö perustuu yhtiön strategiaan ja arvoihin ja siinä huomioidaan lakien ja normien sekä sidosryhmien vaatimukset. Menetelmässä luodaan riskienhallintapolitiikka tarpeellisine toimintaohjeineen. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013.) Menetelmä perustuu prosessimaiseen jatkuvan parantamisen ideologiaan.

4.1 Riskien tunnistaminen ja arviointi

Riskianalyysiä tehdessä on oleellista ensin tunnistaa vaara, jonka jälkeen arvioidaan vaarallisen tapahtuman toteutumisen mahdollisuutta sekä todennäköisten seurausten vakavuutta. Riskin tunnistamisessa määriteltävät todennäköisyys ja seuraukset perustuvat saatavilla olevaan tietoon, tilastoihin ja kokemukseen (Juvonen ym. 2014, 20.) Riskien tunnistaminen voidaan tarvittaessa tehdä hyvinkin yksinkertaisella menetelmällä. Yksi tapa on käyttää nelikenttäistä SWOT – analyysiä jossa tunnistetaan yritykseen kohdistuvia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). (Suominen 2003, 55.)

Tuloksellisen SWOT – analyysin tekemiseen tulee ottaa mukaan koko johtoryhmä ja ideoita analyysiin kannattaa hakea osallistujilta osallistavilla työmenetelmillä. Avoin

ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä ohjattu ideointi, joka antaa kaikille aidon mahdollisuuden osallistua ideointiin, tuottaa parhaan lopputuloksen.

Taulukko 2. Esimerkki yrityksen SWOT – analyysistä, (mukaillen, Suominen 2013, 56)

Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> - loistava liikeidea! - osaavat tekijät - laaja-alainen osaaminen - kova into ja halu tehdä yhdessä - jne. 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> - rahoituksen puute - markkinointiosaamisen vähyys - yhteinen fyysinen työtila puuttuu - jne.
Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> - potentiaalinen markkina iso - tuote / palvelu on skaalattava - tuotteesta / palvelusta modifioidaan uusia tuotteita / palveluita - jne. 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> - avainhenkilöiden sairastuminen - rahoitusta ei saada - kassakriisi - jne.

Yritysriskien tunnistamiseksi on käytettävissä erilaisia tarkastuslistoja, joiden avulla voi arvioida, onko kyseinen riski mahdollinen yritystoiminnassa. Listat usein neuvovat kysymyksenasettelullaan jo mahdollisen ratkaisun kyseessä olevaan riskiin. Työturvallisuuskeskus on julkaissut varsin kattavan yrityksen turvallisuusriskien tunnistamiseen tarkoitetun lomakkeiston. (Työturvallisuuskeskus www-sivut 2017.)

Rautanen (2011, 39) esittää kattavan tarkastuslistan yritysjohtajalle, jonka mukaan voi arvioida yritysriskienhallinnan kokonaistasota yrityksessä. Jokaiselle teemalle johdon tulee antaa arvosana heikosta (1) kiitettävään (5)

1. Tunnistamme strategiset kriittiset riski
2. Keskitymme liiketoiminnan suurimpien uhkatekijöiden hallintaa
3. Olemme määritelleet organisaatiomme riskinkantokyvyn
4. Mittaamme riskien toteutumista ja arvioimme taloudellisten vahinkojen suuruutta
5. Strategiamme erottuu kilpailijoista
6. Olemme kartoittaneet prosessiriskit
7. Tunnistamme osaamisen riskit
8. Tunnistamme organisaatiomme sidosryhmiin ja sopimuksiin liittyvät riskit

9. Olemme tietoisia vastuuriiskeistämme

10. Riskienhallintapolitiikkamme toteutuu operatiivisen toimintamme käytännöissä

11. Meillä on turvallisuusriskien hallintasuunnitelma. Meillä on hyvät riskienhallintasuunnitelmat

12. Päivitämme riskienhallintaamme säännöllisesti ja järjestelmällisesti

Yrityksen riskienhallinta on Rantasen mukaan hyvällä tasolla, kun pisteitä on 55 – 64. Riskienhallintaa tulee päivittää, mikäli pisteitä on 26 – 54 pistettä ja mikäli tulokseksi jää vaatimaton 13 – 25 pistettä, tulee yrityksessä tehdä kokonaisvaltainen riskienhallinnan peruskorjaus.

Riskin suuruutta arvioidaan usein riskimatriisilla, jossa seurausten vakavuudelle ja tapahtuman todennäköisyydelle on määritelty kolme eri tasoa. Riskianalyysin perusteella saadun todennäköisyyden tasolta etsitään taulukosta vastaava riskianalyysillä saatu seurausten taso. Riskin suuruus on valittujen kohtien leikkauspisteen solun suuruinen. Merkityksetön riski on arvoltaan 1 ja sietämätön riski on arvoltaan 5. (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2017b.) Sietämätön riski vaatii aina välittömiä toimenpiteitä riskin poistamiseksi tai riskin seurausten pienentämiseksi siedettävälle tasolle.

Taulukko 3. Riskin suuruuden arviointi (Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2017b)

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Keskuskauppamari kannustaa yrityksiä tekemään säännöllisesti riskien kartoittamista. Erityisesti tarve riskien tunnistamiselle ja arvioinnille on erilaisissa muutostilanteissa. Riskikartoituksen perusteella voidaan määritellä tarvittavia riskinpoiston toimenpiteitä ja niiden kiireellisyyttä. Keskuskauppamari on julkaissut yksityiskohtaisia tarkastuslistoja, joiden avulla yrittäjän on helppo tunnistaa ja arvioida yrityksensä riskejä. (Lipponen ym. 2011, 41 – 42.) Käytännönläheiset listat antavat samalla hyviä

ja selkeitä neuvoja riskien poistamiseksi ilman, että yrittäjän pitäisi tehdä arvioita tapahtuman todennäköisyydestä ja vakavuudesta ja laskutoimenpiteitä näiden tulosta.

4.2 Hyvä hallinnointi, corporate governance

Yrityksen riskien hallinnan perusedellytyksenä on yrityksen hyvä hallinto, corporate governance, jonka mukaan riskejä sekä valvotaan että kontrolloidaan kahdensuuntaisesti. Yrityksen hallitus on vastuussa riskienhallinnan menettelyistä sekä yrityksen osakkeenomistajille heidän sijoitustensa hyvästä hoitamisesta ja tuotto-odotuksiin vastaamiseksi sekä yrityksen työntekijöille heidän elantonsa varmistamiseksi. Yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon tulee varmistaa menettelyt ja toimintaohjeet, joilla riskienhallinnan kokonaisuus pystytään menestyksellisesti hoitamaan. (Lam 2014, 70.)

Hannulan (2003, 26) mukaan yrityksen hallituksen tärkeimpiä tehtäviä ovat yhtiön perustrategian valitseminen ja hyväksyminen. Myös muun ylimmän johdon etsiminen ja valinta on hallituksen tehtävänä kuten myös investoinneista päättäminen sekä riskien hallinta. Hallitus valvoo lain noudattamista ja kehittää yrityksen arvoa. Löyttyniemi (2010, 60) esittää, että keskeisintä yrityksen riskienhallintaa on yrityksen omien päätöksien varmistaminen siten, että niillä ei uhata yhtiön olemassaolon edellytyksiä. Yhtiön hallituksessa tärkeä tehtävä on hakea tietoon perustuvat perusteet päätöksenteolle ja tehdä vallitsevissa olosuhteissa informaatioon suhteessa oikeita päätöksiä.

Perinteinen ajattelu yritysmaailmassa riskinoton rajaksi on konkurssin välttäminen. Yrityksen tulee välttää sellainen riski tai useamman yhdistelmä, joka voi johtaa yrityksen konkurssiin. Aina näin ei kuitenkaan ole: Uutta innovaatiota lanseeraava startup – yhtiö voi tarvita tärkeään markkinoillepääsyn edellytyksenä olevaan lanseerausprojektiin viimeiset yhtiön varat. Riski on valtava ja koko yritys saattaa joutua konkurssiin, jos lanseeraus ei onnistu. Toisaalta, onko yrityksen olemassaolollekaan enää tarvetta, jos se ei onnistunut tuotteensa markkinoille tuonnissa? (Elovaara 2010, 30.)

4.3 Riskienhallinnan keinoja

Riskejä voidaan joko kontrolloida tai rahoittaa. Kontrolloinnissa tavoitteena on pureutua riskien syihin joko poistamalla, välttämällä, pienentämällä tai jakamalla niitä. Rahoitettaessa riskiä siirretään joko mm. vakuutuksiin tai pidetään omalla vastuulla eri tavoin. (Suominen 2003, 99 – 100.)

Merkittävin riskienhallinnan keino on riskin pienentäminen sisäisesti, jolloin tähdätään vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai seurausten pienentämiseen. Menetelmiä riskien pienentämiseen voivat olla mm. erilaiset varautumissuunnitelmat, työsuojaustoimenpiteet ja henkilöstön koulutus. Riskin toteutumista pyritään estämään ehkäisevällä vahingontorjunnalla kuten kunnossapidolla, turvallisuusvalvonnalla ja rakenteellisella suojauksella. Esimerkkinä sisäisestä riskin pienentämisestä ja ehkäisevästä vahingontorjunnasta on mm. rakennusten palo-osastointi, jolloin tulipalon sattuessa palo saadaan rajattua ja hallintaan helpommin kuin avoimessa tilassa. (Juvonen ym. 2014, 24 – 25; Suominen 2003, 101 – 103.)

5 TUKIORGANISAATIOITA YRITTÄJÄN TUEKSI RISKIENHALLINTAAN

Julkiset ja yksityiset toimijat tuottavat aloittaville yrittäjille yrityspalveluita, joiden tavoitteena on tukea ja taata yritysten menestyksellinen liiketoiminta. Yrityspalveluiden sirpaleisuutta ollaan kehittämässä nykyisen hallituksen ensimmäisen kärkihankkeen, teollisuus- ja kilpailukyky, mukaisesti. Yrityspalveluita tuottavien tukioorganisaatioiden toimintaa kehitetään siten, että palveluista tuotetaan yhtenäinen yrittäjäyyspaketti, joka tukee yrityksiä ja poistaa yrittämisen esteitä. (Valtioneuvosto 2017, 24 - 25.)

Alla esitellään tämänhetkisiä tukioorganisaatioita, jotka ovat toimineet case – yritysten tukena niiden aloittaessa toimintaansa.

5.1 TE - palvelut

Työ- ja elinkeinoministeriö hallinnoi julkisia työvoimapalveluja (Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivut 2017), jotka tarjoavat neuvoa, ohjausta ja käytännön tukea myös aloittaville yrityksille TE – palveluiden kautta. Aloittavan yrittäjän on mahdollista tietäin edellytyksin saada starttirahaa uuden aloittavan yrityksen perustamiseen. TE – palvelut tarjoaa mm. urasuunnittelua ja yrittäjäyyskoulutusta sekä tarvittaessa vaikka yrittäjäkumppanin hakupalvelua. (TE – palveluiden www – sivut 2017.)

TE – palvelut järjestää työvoimakoulutuksena yrittäjäkoulutusta, joka antaa perustietoa yrittäjyydestä ja yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista. Koulutuksessa perehdytään yritysrahoitukseen, tuotteiden ja palveluiden markkinointiin, yritysviestintään, verotukseen ja taloushallintaan. Tavoitteena koulutuksessa on kehittää aloittavan yrittäjän liikeideaa ja tukea liiketoimintasuunnitelman laatimista. Yrittäjäkoulutuksen lisäksi tarjottavassa yrityksen perustamiskoulutuksessa perehdytään laajemmin yrityksen perustamiseen. Tavoitteena syventävällä koulutuksella on lisätä tietoa mm. rahoituksesta, laskentatoimesta ja verotuksesta, työnantajana toimimisesta sekä yrittämisen riskeistä. (TE – palveluiden www – sivut 2017.)

TE – palvelut toimii hyvin ensimmäisenä julkisena ja ilmaisena neuvoa antavana viranomaisena aloittavan yrittäjän apuna. Käytännössä uusi yrittäjä, joka aloittaa yritystoiminnan oman toimensa ohella ja erityisesti, mikäli hänellä on kohtuullinen osaaminen mm. talousasioissa, ei juurikaan pysty käyttämään hyväkseen TE – palveluiden tuottamaa koulutustarjontaa. TE -palvelut on profiloitunut lähinnä työttömän tai työttömyysuhan alla olevan aloittavan yrittäjän yhteistyökumppaniksi. Työssäkäyvälle aloittavalle yrittäjälle yritystoiminnan aloittamisen ja myös riskienhallintaan liittyvien kysymysten käsittelyn avuksi TE – palveluista suositeltiin muita julkisorganisaatioita, joita on käsitelty seuraavaksi.

5.2 Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY – keskus)

Työ- ja elinkeinoministeriön alainen valtion virasto Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY – keskus) tarjoaa yritystoimintaan neuvoa ja ohjausta yrityksen rahoitukseen, perustamiseen ja kehittämiseen. ELY – keskuksen kautta on mahdollista saada myös taloudellista tukea yrityksen kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Yrittäjille tarjottuja kehittämispalvelun muotoja ovat asiantuntija-, koulutus-, rahoitus-, henkilöstö-, neuvonta- ja tietopalvelut sekä omistajanvaihdokseen ja verkostoitumiseen liittyvät palvelut. ELY – keskuksat toimivat alueellisesta ja Satakunnan ELY – keskuksen tehtävänä on hoitaa mm. maakuntakohtaisesti yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalveluja. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen [www](#) – sivut 2017.)

ELY – keskus on julkaissut yritysrahoitusten linjaukset maakunnittain ja Satakunnassa on määritelty, että tukea saavien kehittämis- ja investointihankkeiden tulee edistää merkittävästi yrityksen kasvua. ja esim. tuotantotoiminnan tehostamista, teknologia-tason nostoa, uusien tuotteiden ja tuotantomenetelmien käyttöönottoa sekä parantaa työllisyyttä. Kehittämisavustusta on mahdollista myöntää mm. kone - ja laitehankintoihin sekä aineettomiin investointeihin. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2017, 10.) ELY – keskuksen yleisenä linjauksena on, että ennen kehittämistuen saamista yrityksen tulee tehdä hankkeen ja sen rahoituksen valmistelutyö yhteistyössä ELY – keskuksen asiantuntijan kanssa (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen [www](#)-sivut 2017). Julkishallinnon asiantuntijan käyttö kehittämishankkeen suunnittelussa vaikuttaisi erinomaiselta ennakkoivalta riskienhallintamenetelmältä.

5.3 Tekes, innovaatio- ja tutkimuskeskus

Työ- ja elinkeinoministeriön alainen valtion virasto Tekes pyrkii strategiansa mukaisesti vaikuttamaan elinkeinoelämään sitä uudistaen. Tekes on julkaissut tavoitteekseen mm. globaalin kasvun mahdollisuuksien luonnin, asiakkaiden uudistumisen edistämisen ja nousevien liiketoimintaekosysteemien tukemisen. Tekes tunnistaa tärkeimmäksi

kohderyhmäkseen yritykset, jotka ovat jo kansainvälisillä markkinoilla, ja jotka hakevat uudistavaa kasvua. Yrityksillä tulee olla myös halu ja kyky menestyä. (Tekesin www-sivut 2017.)

Toiminta-ajatuksena Tekesillä on sekä teollisuuden että palvelujen kehittymisen edistäminen keinonaan mm. kasvurahoitus. Tekes osallistuu myös muiden julkisorganisaatioiden kanssa teknologian ja innovaatioiden kehittämiseen. Yrittäjille Tekes tarjoaa sekä rahoitusta että asiantuntijapalveluita, joita voi hakea valmiiden ohjelmien kautta. Rahoitus- ja asiantuntijapalvelut on Tekesissä organisoitu teema- tai asiakohdaisiksi kokonaisuuksiksi, ohjelmiksi. Yritykset ja tutkimusorganisaatiot voivat osallistua Tekesin rahoittamiin ohjelmiin mukaan omilla tutkimus- ja kehitysprojekteillaan. Ohjelmissa on tarjolla myös mm. seminaareja ja tapahtumia, jotka ovat avoinna myös muille, kuin ohjelmaan osallistuville organisaatioille. (Tekesin www – sivut 2017.) Teknologian, innovaatioiden ja kansainvälisen kaupan osajana Tekesin asiantuntijat tunnustetaan ja koetaan myös näiden osa-alueiden riskien hallitsijoiksi.

5.4 Finnvera, erityisrahoituslaitos

Työ- ja elinkeinoministeriön alainen valtion erityisrahoituslaitos Finnvera antaa rahoitusta yritystoiminnan aloittamiseen sekä kasvuun ja kansainvälistymiseen liittyviin hankkeisiin. Alkuun, kasvuun ja kansainvälistymiseen sekä viennin riskeiltä suojautumiseen. Finnvera tarjoaa lainoja, takauksia ja vientitakuuta. Rahoitukseen sisältyvää riskiä Finnvera jakaa muiden rahoittajien kanssa Valtion asettamat elinkeino- ja omistajapoliittiset tavoitteet sekä erityislainsäädäntö ohjaavat Finnveran toimintaa. Tavoitteina ovat muun muassa aloittavan yritystoiminnan lisääminen, muutostilanteiden rahoituksen mahdollistaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä ja yritysten kasvun, kansainvälistymisen ja viennin edistäminen. Finnvera edellyttää, että rahoitusta saavien yhtiöiden toiminnan on mahdollista olla kannattavaa. (Finnvera www – sivut 2017.)

Finnveran rahoituspäätökset perustuvat rahoitettavan yrityksen menestysmahdollisuuksien arviointiin, eivätkä vakuuksiin, kuten pankkien luotonanto. Finnveralla voi

ottaa suuremman vakuusriskin kuin pankit, mikäli rahoitusta hakevan yrityksen mahdollisuudet menestyä arvioidaan riittävän hyviksi. Finnvera ei kilpaile pankkien kanssa, vaan on yritysrahoituksen markkinoita täydentävä väliaikainen toimija. Taavoitteena on, että Finnveran rahoittamat yritykset siirtyvät vapailta markkinoilta saatavaan rahoitukseen. Finnvera toimii yhteistyössä Team Finlandin kanssa. (Finnvera www - sivut 2017.)

Finnveran rahoitusta hakevat yritys, sen liikeidea ja menestymisen mahdollisuudet arvioidaan rahoitusalan ammattilaisten toimesta laajasti ennen rahoituspäätöksen tekemistä. Yhteistyö Finnveran asiantuntijoiden kanssa tuottaa aloittavan yrittäjän riskienhallintaa varten paljon tietoa erityisesti rahoituksen näkökulmasta.

5.5 Team Finland – julkispalveluiden verkosto

Valtioneuvosto ohjaa hallitusohjelman mukaisen kilpailukykyä ja työllisyyttä ohjaavan kärkihankkeen mukaisesti Team Finland – verkostotoimintaa. Mukana Team Finland – verkoston ohjauksessa on työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, ope- tus- ja kulttuuriministeriö sekä näiden ohjauksessa olevat julkisrahoitteiset organisaatiot ja ulkomaiset toimipisteet. mm. Tekes, Finnvera, VTT, Patentti- ja rekisterihallitus ja ELY-keskukset. Vuonna 2020 on verkoston toimintaan tarkoitus saada maakuntaudistuksen jälkeen myös yksityisiä toimijoita.

Maailmalla Team Finland -verkostoa edustaa yli 80 paikallista tiimiä. Ne kokoavat yhteen kullakin alueella toimivat Suomen viranomaiset, julkisrahoitteiset organisaatiot sekä muut keskeiset Suomi-toimijat. Kotimaassa Team Finland -verkoston tärkeä osa ovat 18 alueellista tiimiä tulevissa maakunnissa. (Team Finlandin www – sivut 2017.)

Team Finland – verkoston tehtävänä on tarjota yrityksille sujuva palveluketju neuvonnasta rahoitukseen. Verkoston toimijoiden tarjoamista palveluista kootaan yrityksen tarpeisiin palvelukokonaisuus, joka vastaa kansainvälistymisen haasteisiin. Useimmiten mukana palvelukokonaisuuksissa ovat ELY – keskukset, Finpro, Tekes, Finnvera ja ulkoasiainministeriö (Team Finlandin www – sivut 2017.)

Ulkoasiainneuvos E. Suomisen mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 9.4.2014) Team Finland – verkosto voi tarvittaessa auttaa kansainvälistyvää yritystä luomaan yhteyksiä kohdemaiden potentiaalsiin asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Käytettävissä on tarvittaessa mm. suurlähetystöverkosto virkamiehineen, jotka tekevät kohtuullisin kustannuksin kohdemaassa kartoitusta ja myös riskienarviointia mahdollisiin tuleviin kumppaneihin liittyen.

5.6 Uusyrityskeskukset ja elinkeinoyhtiö Prizztech Oy

Suomen uusyrityskeskukset (SUK) ry on yksityisen ja julkisen sektorin yhteistoimintajärjestö. Toiminta on elinkeinoelämävetoista, mutta koko yhteiskunta on laajasti edustettuna yhdistyksen perustajatahoissa sekä taustayhteisöissä. Mukana yhdistyksessä on mm. pankkeja, vakuutusyhtiöitä, suuryrityksiä, Elinkeinoelämän keskusliitto, yrittäjäjärjestöjä, työnantaja- ja työntekijäjärjestöjä sekä Tekes. SUK ry edistää viranomaisten ja elinkeinoelämän yhteyksien kehittämistä sekä yritystoiminnan syntymistä Suomessa. Paikalliset 30 alueellista uusyrityskeskusta ovat kaikki kattojärjestönä toimivan SUK ry:n jäsenjärjestöjä. Satakunnan paikallinen uusyrityskeskus on Prizztech Oy. (Suomen uusyrityskeskusten www – sivut 2017.)

Elinkeinoyhtiö Prizztech Oy:n suurin omistaja on Porin kaupunki 77 %:n osakepääomallaan. Muita omistajia ovat Satakunnan 10 kaupunkia ja kuntaa sekä Pohjois-Satakunnan kehittämiskeskus. Tehtävänä Prizztechillä on maakunnan hyvinvoinnin edistäminen, joka toteutetaan vahvistamalla yritys-elämää. Prizztech tarjoaa palveluja ja neuvontaa yrityksen jokaiseen vaiheeseen.

Aloittavan yrityksen neuvoja ja apua annetaan konkreettisesti yhteistyötä yrittäjän kanssa tekemällä. Palveluina annetaan mm. apua liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman arvioinnissa, rahoitusmahdollisuuksien kartoituksessa, rahoituslaskelmien teossa ja yrityksen perustamisen käytännön toimissa. Prizztech tarjoaa nettisivuillaan kattavan muistilistan, mitä kaikkea yrittäjän tulee tehdä ja muistaa ja vielä missä järjestyksessä. Yrittäjän riskienhallinnasta ei nettisivuilta löytynyt mainintoja. (Prizztech Oy:n www – sivut 2017.)

5.7 Keksintösäätiö keksijän tukena

Keksintösäätiön tarkoituksena on edistää suomalaisten keksijöiden arvostusta, osaamista ja toimintaedellytyksiä. Keksintö on innovaation kova ydin, ja tätä viestiä Keksintösäätiö korostaa toiminnassaan. Keksintösäätiö haluaa profiloitua keksijöiden edunvalvojaksi, joka kehittää merkittävästi kansallista keksintö- ja innovaatioinfrastruktuuria. Säätiön tavoitteena on tuotteistaa, kaupallistaa ja kansainvälistää keksintöjä. (Keksintösäätiön www – sivut 2017.)

Keksintösäätiö on kehittänyt malleja, joiden avulla keksijää autetaan keksinnön suojaamisessa, rahoituksessa ja kaupallistamisessa. Keksintösäätiö neuvoo konkreettisesti keksijää perehtymään laajasti eri asioihin etukäteen ennen käytännön toimenpiteitä. Keksintösäätiö on julkaissut keksijän muistilistan, joka sisältää 17 kysymystä pohdittavaksi. Kysymysten joukosta nousee myös riskienhallintaan liittyviä kokonaisuuksia, kuten keksinnön suojaamiseen liittyviä asioita. Keksijä ei ehkä tiedosta, että hänen ei kannata esitellä keksintöään julkisesti mm. messuilla ja tiedotusvälineissä, ennen kuin hän on suojanut oikeutensa keksintöön. (Keksintösäätiön www – sivut 2017.)

5.8 Tukioorganisaatioiden palvelu on osa yritysten riskienhallintaa

Aloittavan yrityksen apuna toimivat organisaatiot eivät välttämättä puhu suoraan yritysten riskienhallinnasta tai riskien pienentämiseen tähtäävistä suunnitelmista ja toimenpiteistä, kun ne tarjoavat palveluitaan. Organisaatioiden tarjonta on neuvontaa ja ohjausta sekä hyvin yksilöllistäkin, usein yrityksen tarpeisiin räätälöityä ja intensiivistäkin asiantuntija-apua. Yrittäjälle tarjotaan konkreettista apua liiketoimintasuunnitelman ja kustannuslaskennan ja rahoitussuunnitelman tekoon. Yrityksen perustamiseen on mm. saatavilla yksityiskohtainen uusyrityskeskuksen toimintaohje, jota noudattamalla todennäköisesti tulevat kaikki yrityksen aloittamiseen tarvittavat toimet kuntoon (Prizztech Oy:n www – sivut 2017). Hyvät toimintatavat edesauttavat riskienhallintaa ilman, että riskejä on vielä aktiivisesti tunnistettu. Osa riskeistä ei koskaan realisoidu yritystoiminnassa, kun seuraa muiden kokemusten perusteella tehtyjä hyviä neuvoja.

Kaikki edellä esitetyt yritysten tukioorganisaatiot tekevät kiistatta yritysten riskienhallintaan liittyvää neuvontaa ja ohjausta. Kukin omasta näkökulmastaan ja yrityksen tarpeisiin soveltaen. Väistämättä nousee ajatus, että katsooko mikään näistä organisaatioista yritystoiminnan riskejä ja riskienhallintaa kokonaisuutena. Valtiovalta on mitä ilmeisemmin tunnistanut tähän pirstaleiselta näyttävään yrittäjien tukioorganisaatioon liittyviä riskejä, koska hallituksen toimintasuunnitelmissa on useita organisaatioihin liittyviä yhdistämistoimia suunnitteilla ja jo osittain toteutettukin (Valtioneuvosto 2017, 24 - 25).

5.9 Julkisten tukioorganisaatioiden vaikuttavuus yritysten riskihallinnan näkökulmasta

Tukioorganisaatioiden tunnettavuus ja saavutettavuus saattavat olla haasteellisia. Ovatko kaikki palvelut löydettävissä siten, että yritys saa oikein mitoitettua tukea ja neuvoja? Tukioorganisaatioita on paljon ja niitä mahdollisesti olisi hyvä käyttää yritystoiminnan tukena ja apuna eri aikana yrityksen elinkaaren varrella. Tärkeää olisi tunnistaa kaikki tarpeellinen tuki, jota yrityksen olisi hyvä käyttää yritystoiminnan tukena ja myös riskienhallinnan apuna.

Pekkala, Lamminmäki, Kaihovaara, Halm & Salminen (2016, 43 - 44) nostavat selvityksessään julkisten yrityspalveluiden sirpaleisuuden ja niiden toimintakentän laajuuteen. Yrityspalvelutoimijoita on paljon ja niiden tuottama palvelukirjo on moninainen. Seudullisten kehitysyhtiöiden ja uusyrityskeskusten lisäksi toimijoina ovat kansalliset organisaatiot. Vaikka toimijoiden välistä yhteistyötä on pyritty eri alueilla rationalisoimaan ja systematisoimaan, esiintyy vielä toimintojen päällekkäisyyttä. Paikallisille yrityspalvelutoimijoille on kuitenkin kysyntää ja niiden ensisijaisinen etu onkin syvälinen oman alueensa yritysten kokonaiskuvan ja kehittämistarpeiden tuntemus. Paikallisten yrityspalvelutoimijoiden rooli yritysten neuvonta- ja tietopalveluiden tuottajana on merkittävä. Selvityksessä toimijoiden parhaita käytäntöjä selvitettiin palveluiden tuottajilta itseltään, joten vaikuttavuuden arviointi yritysten näkökulmasta jää arvioimatta (Pekkala ym. 2016, 39).

Valtioneuvosto on selvittänyt julkisten tukien vaikuttavuutta ja mm. sijoitetun euron tuottoa tukea saaneissa kohdeorganisaatioissa. Tutkimukseen ja kehitykseen sekä investointeihin ohjatut verotuet ja suora tukirahoitus vaikuttaa positiivisesti erityisesti pienten yritysten kohdalla. Julkisten tukien vaikutus näiden yritysten kokonaistuottavuuteen on merkittävä. (Rauhanen, Grönberg, Harju & Matikka 2015, 34.)

6 TUTKIMUS- JA TIEDONKERUUMENETELMÄT

Tähän tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyvää tutkimustyötä on tehty vaihtelevalla intensiteetillä ja menestyksellä liki kolmen vuoden aikana. Tavoitteena tutkimustyötä aloittaessa opinnäytetyön tekijällä oli jo yhden yritystoiminnassa koetun konkurssin jälkeen onnistua uudessa yhtiökumppaneiden kanssa aloitetussa yrityksessä menestyksellisemmin. Tavoitteena oli vaikuttaa positiivisesti yrityksen menestyksen tavoittelussa ja samalla havainnoida oletettua prosessimaista yrityksen kehitystä. Näin ei käynyt, vaan toinenkin yritys, jossa opinnäytetyön tekijä oli mukana, ajautui konkurssiin. Tutkimusprosessin aikana teoreettinen viitekehys, tutkimussuunnitelma, tutkimuskysymykset ja tiedonkeruumenetelmät ovat vaihtuneet näistä syistä useaan otteeseen.

6.1 Lähestymistapa

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on löytää uusia ratkaisua tai parannusehdotuksia yritystoiminnan alun riskien hallintaan. Tavoitteena ei opinnäytetyössä ole tuottaa tietoa uuden teorian luomiseksi vaan käytännön apuvälineitä aloittavan yrittäjän avuksi. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2015, 19.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä, joka tutkii todellisen elämän tapahtumia, käytetään laadullisia eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkijan arvot ja vaikutavat aina jollain tavalla tutkimuksen kulkuun ja tutkimustulosten tulkintaan, joten täyttä objektiivisuutta ei tässä laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollista saavuttaa.

Tutkimuksen tuloksena saadaan aina johonkin paikkaan ja aikaan rajoittuneita tuloksia, joita tutkimuksella pyritään löytämään. Laadullisella tutkimuksella ei niinkään pyritä todistamaan valmiita hypoteeseja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 152.)

Tutkimusteeman, jossa tarkastellaan aloittavan yrityksen riskejä, käsittely on tutkimuksen aikana muotoutunut useaan otteeseen eri suuntaan. Kiviniemi (2007, 70) kuvaa laadullista tutkimusta prosessiksi: Kun tutkija itse on inhimillinen aineistonkerääjä, voivat kerättyyn aineistoon liittyvien näkökulmat ja tulkinnat kehittyä vähitellen. Tiedon lisääntyessä tutkija samalla myös oppii.

Prosessinomaisuutta laadullisessa tutkimuksessa voidaan tunnistaa myös tutkimuksen edetessä myös tutkimuksen eri vaiheisiin liittyen. Kaikki tapahtumat eivät ole ennakoitavissa tutkimusta suunniteltaessa. Koska tutkija on lähellä tutkittavaa kohdetta ja samalla mahdollisesti vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, voi tutkimustehtävä ja sen myötä aineistonkeruun menetelmät muuttua ja täsmentyä tutkimusta tehdessä. (Kiviniemi 2007, 70.)

Tätä kehittämistyötä aloitettaessa tavoitteena oli tehdä laadullista tutkimusta aloittavan yrityksen liikeidean kaupallistamiseen ja yrityksen menestyksellisen liiketoiminnan toteuttamiseen liittyvistä toimenpiteistä. Opinnäytetyön tekijän mukanaolo yrityksen hallitustyössä antoi näköalapaikan opinnäytetyön tekemiseen ja tarkoituksena oli toteuttaa tutkimus vahvasti yrityksen menestykseen vaikuttaen mm. toimintatutkimuksen keinoin (Heikkinen 2007, 196). Toisin kävi ja menestykselliseksi liiketoiminnaksi ajateltu toiminta muuttui raskaaksi oikeusprosessiksi ja lopulta yrityksen konkurssiin. Tutkimukseen liittyen oli aika tehdä päätöksiä: Tehdäänkö tutkimusta ollenkaan vai muutetaanko oleellisesti tutkimuksen tavoitteita, tutkimussuunnitelmaa ja tutkimusmenetelmiä? Muutosprosessi oli ainakin tälle opinnäytetyön tekijälle vaikea ja pitkäkestoinen. Päätös tutkia syitä, missä meni pieleen ja mitä mahdollisesti pitäisi tehdä toisin, oli lopulta helppo tehdä. Epäonnistumisessa on aina uuden onnistumisen alku.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimuksessa oli tarkoitus käyttää toimintatutkimusmenetelmää. Yrityksen konkurssin jälkeen ei enää ollut mahdollista käyttää tätä reaaliaikaista ja reflektiivistä menetelmää. Opinnäytetyön tekijän tavoitteena oli ollut

osallistua yrityksen toimintaan samalla vaikuttaen tapahtumiin aktiivisesti tavoitteenaan kehittää yritystä toimintatutkimuksellisesti. (Heikkinen 2007, 201.) Konkurssin jälkeen aktiivinen reaaliaikainen toiminta muuttui menneisyyteen katsovaksi tavoitteena tutkia, mitä ja miksi tapahtui. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteeksi muuttui toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja sen tulkinta tapaustutkimuksen keinoin tavoitteenaan tuottaa konkreettinen menettelytapa aloittaville yrittäjille riskienhallinnan avuksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 157, Ojasalo ym. 2015, 19.)

6.2 Tapaustutkimuksen aineiston keruumenetelmät

Tapaustutkimuksessa kerätään yksittäisestä tapauksesta tai kuten nyt kahdesta toisiinsa suhteessa olevasta tapauksesta tietoa, joka on yksityiskohtaista ja intensiivistä. Se, että käsiteltävät tapaukset yhdessä muodostavat kokonaisuuden, tapauksen, on oleellista. Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää sekä kvantitatiivisia (määrällisiä) ja kvalitatiivisia (laadullisia) menetelmiä, joten tapaustutkimus itsessään ei automaattisesti ole laadullinen menetelmä (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185.)

Hirsjärvi ym. (2009, 174) esittävät aineiston keruumenetelmiä valittaessa perusteiksi lähtökohdan, mitä menetelmällä halutaan saada tietoon. Jos tavoitteena on saada selville ihmisten julkisia tekoja, on sopiva menetelmä suora havainnointi. Jos tavoitteena on selvittää, mitä ihmiset tekevät yksityisesti, tulee menetelmänä käyttää haastatteluja, kyselylomakkeita ja päiväkirjatekniikoita. Kun tavoitteena on saada tietää, mitä ihmiset uskovat, kokevat, tuntevat ja ajattelevat asioista, tulee menetelminä käyttää mm. haastatteluja ja kyselylomakkeita.

Tutkimuskysymysten asettelun perusteella osaan kysymyksistä on mahdollista saada vastauksia havainnoimalla, koska teot ja tapahtumat ovat olleet julkisia. Yritysten hallitusten puheenjohtajien ajatuksia siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet yritysten toiminnan loppumiseen ja mitkä riskit realisoituivat tuhoisasti ja miten nuo tuhot mahdollisesti olisivat estettävissä, on vaikea saada selville pelkästään havainnoimalla. Yksityisten kokemusten, ajatusten ja tunteiden selvittämiseksi menetelmänä on tässä työssä käytetty teemahaastattelua.

6.2.1 Teemahaastattelu

Yksinkertaisin tapa päästä selville, mitä henkilö ajattelee jostain asiasta, on kysyä sitä häneltä suoraan. Pääasiallisena aineiston keruumenetelmänä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua, jossa haastattelun aihepiiri on etukäteen määritelty, mutta kysymysten sisältöä ja järjestystä ei ole tarkkaan strukturoitu. Haastattelija tekee listan teemaan liittyvistä asioista, jotka kaikki tulee käydä läpi haastattelun aikana. (Eskola & Vastamäki 2007, 25 – 26.)

Hirsjärvi & Hurme (1991, 36) esittävät, että puolistrukturoitu teemahaastattelu sopii hyvin tutkimustilanteisiin, joissa tutkitaan emotionaalisesti arkoja aiheita tai halutaan tunnistaa seikkoja, jotka mahdollisesti ovat vain heikosti tiedostettuja. Samoin menetelmällä saadaan tietoa ilmiöistä, joista haastateltavat eivät mahdollisesti ole tottuneet puhumaan kuten mm. ihanteistaan, arvostuksistaan ja perustelemaan argumentointiaan kriittisesti.

Teemahaastatteluun osallistuvat konkurssiyriyten hallitusten puheenjohtajat mahdollisesti suhtautuvat varauksellisesti haastatteluun. Kokemus konkurssista on mitä ilmeisemmin ollut heille molemmille henkilökohtaisesti rankka ja epämiellyttävä. Teemahaastattelulla on mahdollista saada tuloksia haastateltaville mahdollisesti aroista aiheista. Opinnäytetyöhön ja teemahaastattelu osallistuminen voisi olla heille yksi tapa antaa kokemustensa kautta hyödyllistä tietoa muille yritystoimintaa aloittaville yrittäjille (Eskola & Vastamäki 2007, 27). Teemahaastattelujen teemat on esitetty liitteessä 1.

6.2.2 Havainnointi

Hirsjärven & Hurmeen (1991, 17) mukaan havainnointi on osa kaikkea tutkimusta ja perusmenetelmä kaikessa tieteessä. Grönforsin (2007, 151) mukaan havaintojen teko on osa jokapäiväistä elämäämme ja liittyy siihen, miten kumulatiivisesti keräämme tietoa ympäristöstämme sekä havaintojen pohjalta ymmärrämme kokemuksiamme ja havaitsemiamme ilmiöitä. Tieteellisessä työssä tehtävä havainnointi ei oleellisesti arkihavainnoinnista poikkea.

Opinnäytetyön tekijä on ollut mukana molemmissa yrityksissä, toisessa yrityksessä jo ennen perustamista, ja samalla tehnyt huomattavan määrän havaintoja opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Opinnäytetyön tekijä on toiminut tutkijana osallisena tutkittavien kohteiden toiminnassa havaintoja tehdessään (Grönfors 2007, 151). Havainnointimateriaalia on kertynyt yritysten toimintavuosina paljon, mutta vain osa liittyy suoraan tai välillisesti opinnäytetyössä yksilöityihin tutkimuskysymyksiin. Kirjattu havaintomateriaali on opinnäytetyössä omalta osaltaan käytettävissä ja se mahdollisesti tukee tai on ristiriidassa haastattelumenetelmällä saatuja tuloksia. Havaintomateriaali on ohjannut tutkimuksellisen kehittämistyön suuntaa ja tavoitteita koko opinnäytetyön tekemisen ajan.

6.3 Tapaustutkimuksen tulosten tarkastelu

Tapaustutkimus on tutkimusprosessi, jonka tutkimusraportin tarkoituksena on näyttää toteen, miten johtopäätöksiin on tutkimuksessa päädytty. Tutkimusraportissa arvioidaan myös tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten luotettavuutta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186.)

Tässä kehittämistyössä selvitetään kirjallisuuden perusteella aloittavien yritysten riskien hallintaa sekä käytettävissä olevien tukiorganisaatioiden tarjoamaa neuvonta- ja ohjauspalvelua sekä niiden vaikuttavuutta. Tapaustutkimuksen perusteella tutkitaan, miten case – yritysten hallitusten puheenjohtajat ovat omissa aloittavissa ja konkursiin ajautuneissa yrityksissään kokeneet riskit, riskienhallinnan ja siihen mahdollisesti saamansa avun ja sen vaikuttavuuden.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on löytää mahdollisia kehittämiskohteita tai toimintatapoja aloittavan yrityksen riskienhallintaan. Tuloksena esitetään toimintaohje pienyrityksen riskien tunnistamiseksi sekä riskienhallinnan menettelyjen toteuttamisen varmistamiseksi.

7 TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Teemahaastattelut tehtiin videoyhteydellä ja henkilökohtaisesti tapaamalla. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Opinnäytetyön tekijä tekee taulukon jokaisesta teemasta ja kirjaa, mitä vastauksia teeman mukaisia asioita haastateltavat tuovat esiin. Tavoitteena on etsiä mahdollisia samankaltaisuuksia haastateltavien vastauksista sekä heidän näkemyksiään yritysten riskienhallinnasta sekä siihen sidosryhminä toimivien tukiorganisaatioilta saadusta avusta.

7.1 Case – yritykset

Nettikauppa - yritys oli perustettu 2011 hallituksen puheenjohtajana toimineen keksijän toimesta. Nettikauppa -yrityksessä tavoitteena oli nettikaupan toiminnan aloittaminen uudella tavalla toteutetussa alustalla. Start Up – yritys perustui uuteen innovaatioon nettikaupan toteuttamisessa ja kyseessä oli kokonaan uuden liiketoiminnan aloittaminen. Yritys aloitti toimintansa Satakunnan alueella ja tavoitteena oli myös laajentaa toimintaa kansainväliseksi. Yritys sai tukiorganisaatioilta neuvonnan ja ohjauksen lisäksi myös taloudellista tukea. Yritys teki liiketoimintaa aloittaessaan paljon mm. markkinaselvitystyötä.

Lääkärikeskus oli perustettu jo 1980 – luvulla ja sen liiketoiminta oli vakiintunut alueellisesti Etelä-Suomessa sijaitsevan kunnan alueelle. Uudet yrittäjät ostivat toiminnassa olleen yksityisen lääkärikeskuksen liiketoiminnan vuonna 2010 tarkoituksenaan jatkaa vakiintunutta toimintaa. Lisäksi tavoitteena oli laajentaa toimintaa mm. työterveyshuollon palveluiden tarjontaan. Liiketoimintakaupan mukana tulivat liikkeenluovutuksen periaatteiden mukaisesti henkilökunta sekä voimassaolleet sopimukset. Lääketieteelliseen vastuuseen liittyvät viranomaisluvut tuli siirtää uuden yrityksen ja yrittäjien vastuulle.

7.2 Aineiston hankinta

Opinnäytetyössä haastateltiin erikseen teemahaastattelulla sekä Nettikaupan että Lääkärikeskuksen hallituksen puheenjohtajat lokakuussa 2017. Nettikaupan hallituksen

puheenjohtaja haastateltiin Messenger – videopuhelua hyväksi käyttäen. Lääkärikeskuksen hallituksen puheenjohtaja on haastateltu tapaamisen yhteydessä. Molemmat haastattelut on nauhoitettu. Nettikaupan hallituksen puheenjohtajan haastattelusta on kaksi viimeistä teemaa jäänyt tallentumatta äänitteeseen. Haastattelusta on tehty samanaikaiset kirjalliset muistiinpanot.

Molemmille hallituksen puheenjohtajille on etukäteen ennen teemahaastattelua lähetty pyyntö teemahaastatteluun osallistumiseksi ja pyynnössä on lyhyesti avattu tehtävän haastattelun sisältöä. Molemmat konkurssiyritysten hallitusten puheenjohtajat suostuivat mielellään osallistumaan haastatteluun.

Teemahaastattelujen teemat on esitetty liitteessä 1.

7.3 Tutkimuksellisen kehittämistyön aineiston analysointi

Teemahaastattelut litteroitiin ääninauhalta ja haastattelijan muistiinpanojen pohjalta. Litteroidut muistiinpanot ovat luottamuksellisia ja haastattelijan tallessa. Tulokset on esitetty neljään eri teemaan jaoteltuna:

- Riskien tunnistamien
- Riskienhallinnassa auttaneet tukioorganisaatiot
- Tehdyt riskienhallintatoimenpiteet ja arvio niiden hyödyllisyydestä
- Mitä konkurssista oppineena tekisin toisin?

Tulokset on kirjattu teemojen alle taulukoituna siten, että kysymykseen annetut vastaukset on kirjattu vastaajittain taulukkaan. Mitä vastauksia teeman mukaista asioista haastateltavat tuovat esiin? Tavoitteena on esittää havainnollisesti molempien näkemykset teemasta siten, että niitä voi verrata toisiinsa. Taulukoiden yhteyteen on tehty lyhyt yhteenveto johtopäätöksistä, joita vastausten perusteella mahdollisesti on voinut tehdä.

Haastattelun tuloksia verrattiin teoriaosuudessa käsiteltyihin riskienhallinnan toimintamalleihin. Lisäksi arvioitiin haastattelutulosten perusteella tukioorganisaatioiden avun hyödyllisyyttä. Tuloksia käytettiin pienyritysten riskienhallinnan toimintaohjeen

tekemisen pohjana: Miten pitää toimia, jotta välttäisi epäonnistuneiden yritysten koh-
talon?

8 TULOKSET

Alla on esitetty haastattelujen tulokset taulukoituna siten, että molempien yritysten hallitusten puheenjohtajien teemassa esille tuomat asiat on taulukoitu. Tulokset on ja-
oteltu riskien tunnistamiseen sekä riskienhallinnassa käytettyjen tukioorganisaatioiden
tunnistaminen ja niiden kautta kehitetyt toimenpidesuunnitelmat. Lisäksi on arvioitu
tukioorganisaatioiden kautta riskienhallintaan saadun avun hyöty sekä mitä riskienhal-
linnan menettelyjä hallitusten puheenjohtajat ottaisivat nyt kokemansa perusteella
käyttöön mahdollista uutta yritystä aloittaessaan. Viimeisenä haastateltavat ovat arvi-
oineet, mitkä olivat viime kädessä syyt, jotka johtivat yrityksen konkurssiin.

8.1 Riskien tunnistaminen

Teemahaastattelujen aluksi käsiteltiin yritystä koskeneita yritysriskejä sekä niiden tun-
nistamista. Miten riskejä oli tunnistettu ennen yritystoiminnan alkua ja sen aikana.

Taulukko 4. Yrityksen hallituksen puheenjohtajien tunnistamat yritysriskit

Hallituksen puheenjohtaja ”nettikauppa”	Hallituksen puheenjohtaja ”lääkäriasema”
ei heti vastausta, siirtyy seuraavaan teemaan	ei heti vastausta, siirtyy seuraavaan teemaan
idean varastaminen	taloudelliset riskit
yrityksen valtaus	kassakriisi
maineriskit, arvoihin liittyvät riskit, sidosryh- mien luottamuksen pettäminen	kulujen hallintaan liittyvät riskit
taloudelliset riskit	henkilöstöriskit, osaamisriskit
luottamuksellisten henkilötietojen käsittelyyn liittyvät riskit	viranomaisiin ja lupiin liittyvät riskit
sopimusriskit	henkilötietojen ja luottamuksellisten tietojen kä- sittelyyn liittyvät riskit
	sopimusriskit

Teemahaastattelut aloitettiin keskustelulla, mitä yritysrisikit ovat. Kumpikaan hallituksen puheenjohtajista ei ryhtynyt käsittelemään teemaa, vaan he siirtyivät heti keskustelemaan, miten riskejä tunnistettiin heidän omassa yritystoiminnassaan sitä aloitettaessa. Teemahaastattelun edetessä molemmat hallituksen puheenjohtajat tunnistivat useita liikeriskejä, joita oli yritystoimintaa aloitettaessa tai yritystoiminnan aikana tunnistettu ja joihin oli haettu ratkaisuja.

”Mulla oli hyvä usko, että X tekee, mulle ei kerta kaikkiaan tullut edes mieleen... .etten realisoinut riskiä . Otin avoimin sylin vastaan.”
Nettikaupan hallituksen puheenjohtaja

”Ne oli liisattu ja ne oli hirveen kalliit ne liisauksopimukset. Ne ei näy siellä taseessa. Se näkyy sitten vaan liiketiedoissa, että on leasing -vastuita. joku tietty määrä... DD:ssä ne sitten saadaan näkyviin.”
Lääkärikeskuksen hallituksen puheenjohtaja

Lääkärikeskuksen hallituksen puheenjohtaja viittaa Due Diligence – menettelyyn, jolla varmistetaan ostettavan yhtiön kaikki vastuut, joista voi olla taloudellisia seuraamuksia ja jotka vaikuttavat yrityksen kauppahintaan (Vancas 2010, 8).

Taulukko 5. Miten yritysriskejä tunnistettiin hallituksen puheenjohtajan näkemyksen mukaan

Hallituksen puheenjohtaja ”nettikauppa”	Hallituksen puheenjohtaja ”lääkäriasema”
- ei mitenkään!	itse tunnistettiin
ELY:n tai Tekesin ProStart - ohjelmassa tehtiin nelikenttäanalyysi, siellä mukana oli jo tunnistettu idean varastamisen riski	ei haettu apua
- ei yrityksen liittyviä riskejä tunnistettu, yrittäjään liittyvää turvallisuusriskiä tunnistettiin, kun hän lähti keski-Eurooppaan tutustumaan markkinoihin	

Riskien arviointia ei ole kummassakaan yrityksessä tehty haastateltavien mukaan suunnitelmallisesti eikä proaktiivisesti. Toiminnassa on ollut innokas eteenpäin positiivisesti katsova henki:

” En ajatellut riskejä siinä alussa yhtään. Vaan se, että siinä oli semmoinen niin kuin efortti päällä, että tässä tapahtuu jotain mukavaa ja kaikki muutkin tykkäs siitä.”
Nettikaupan hallituksen pj.

*”Mä muistan se fiiliksen... Me saadaan tämä pysymään voitollisena tällä tavalla jatkamalla. Kehittämällä siihen saadaan vain lisää.”
Lääkärikeskuksen hallituksen pj.*

Molemmat hallituksien puheenjohtajat kertoivat teemahaastattelun aluksi, että oleellisia liiketoimintaan liittyviä riskejä olivat apuna olleet ulkopuolinen konsulttitutkija ja bisnesenkeli tunnistanee. Haastatellut eivät kuitenkaan haastatteluiden aikana tunnistanee näitä neuvoja saaduiksi neuvoiksi tai ohjeiksi, joita he olisivat neuvottuina alkaneet noudattaa. Molemmat olivat kysyessä sitä mieltä, että riskienhallintaan liittyviä neuvoja ei oltu saatu.

*”Tästä on joku viikko aikaa, kun katsoin taas tutkimusta:
Ehdottomana suurimpana uhkana oli varkaus ja yrityksen idean varastaminen ja yrityksen valtaaminen. Se oli jo ProStartissa mukana, en muistanut...Se oli nelikenttäanalyysi.”
Nettikaupan hallituksen pj.*

*”Me käytiin sitä keskustelua, muistatko ..., sen bisnesenkelin kanssa sitä hintamäärittelyä ja sitä sopparia käsiteltiin kanssa. Ja sitä soppariahan me käytiin lävitse ihan hirveesti.”
Lääkärikeskuksen hallituksen pj.*

Haastattelujen perusteella kummassakaan yrityksessä ei oltu aktiivisesti paneuduttu riskien tunnistamiseen. Riskejä ei tiedostettu, eikä niitä tunnistettu todellisiksi, vaikka niitä oli mm. sidosryhmien edustajien toimesta aktiivisesti nostettu esiin.

8.2 Riskienhallinnassa auttaneet tukioorganisaatiot

Haastatteluissa nettikaupan hallituksen puheenjohtaja tunnisti useita riskienhallinnassa tai ainakin riskien tunnistamisessa apuna olleita organisaatioita. Lääkärikeskuksen hallituksen puheenjohtaja ei tunnistanut yhtään käytettyä tukioorganisaatiota.

Taulukko 6: Mitä apua yritysriskien arviointiin oli käytettävissä?

Hallituksen puheenjohtaja ”nettikauppa”	Hallituksen puheenjohtaja ”lääkäriasema”
ELY ProStart – tutkimus	itse selvitettiin
Tekes	Business - enkeli, joka oli ollut mukana palveluliiketoimintakaupoissa aiemmin
Keksintösäätiö	
Patentti- ja rekisterihallitus	
Prizztech uusyrityskeskus	

”Keksintösäätiön asiamies selvitti patenttiasiaa, kun hain siihen keksintösäätiön avulla patenttia. Ei saatu, koska ei uusi tuote vaan olemassa olevien soveltamista, mutta antaa tunnusmerkistön tekijänoikeuksille.”
Nettikaupan hallituksen puheenjohtaja

Kumpikaan hallituksien puheenjohtajista eivät tunnistaneet tai eivät haastattelujen aikana muistaneet kaikkia riskienarviointiin apua antaneita organisaatioita. Apua saatiin kuitenkin nettikaupan yhteydessä mm. Finnverasta rahoituksen ja kassahallinnan suunnitteluun sekä Team Finland – organisaatiolta kansainvälistymiseen liittyvien riskien arviointiin. Lääkärikeskuksen yhteydessä apua saatiin mm. Prizztech uusyrityskeskuselta liikeideaan liittyvien riskien tunnistamiseen, pankilta rahoitukseen ja riskien hallintaan ja erityisesti Aluehallintoviraston lupa -osastolta viranomaislupa-asioihin liittyvien riskien ja asiakokonaisuuksien hallintaan.

8.3 Tehdyt riskienhallintatoimenpiteet ja arvio niiden hyödyllisyydestä

Taulukko 7: Mitä toimenpiteitä riskienhallitsemiseksi suunniteltiin tai tehtiin?

Hallituksen puheenjohtaja ”nettikauppa”	Hallituksen puheenjohtaja ”lääkäriasema”
ajatus keksinnön omistajuuden kirjauksesta keksintösäätiöstä	kauppasopimusta arvioitiin ja valmisteltiin pitkään
ensimmäinen malli yhtiön osakassopimuksesta tulevalta yhteistyökumppanilta	viranomaisten kanssa lupa - asioita hoiti toiset henkilöt
	henkilörekisteriasioita hoiti toiset henkilöt
	potilasasiakirjojen asianmukainen säilytys laitettiin kuntoon

”Se oli jotenkin kankeeta ja kun mulla oli semmoinen ajatus, niin ne ei osannut kyllä sieltä poimia sitä mitä minä olin hakemassa. Siinä ei katsottu sitä ihmisen hyötyä, vaan pelkästään sitä bisnestä vaan.”
Nettikaupan hallituksen puheenjohtaja

”Siihen me luotettiin aika paljon, että business -enkeli määritteli sen hinnan. Tai ainakin me kuviteltiin niin, et se osasi. Sillä ei välttämättä ollutkaan sitten sitä kompetenssia siihen”.

Lääkärikeskuksen hallituksen puheenjohtaja

Hallitusten puheenjohtajat kokivat, että käytetyt asiantuntijat eivät olleet riittävän asiantuntevia, eivätkä perehtyneet riittävän syvällisesti yrityksen riskeihin ja haasteisiin.

Taulukko 8: Oliko suunnitelmista ja toimenpiteistä hyötyä?

Hallituksen puheenjohtaja ”nettikauppa”	Hallituksen puheenjohtaja ”lääkäriasema”
sain ajatuksen tehdä sekä keksinnön omistajuudesta sopimuksen itseni kanssa. Luovutin yhtiölle vain keksinnön käyttöoikeuden.	business - enkelin hinta-arvion avulla saatiin kauppahintaa laskettua
sain ajatuksen tehdä osakassopimuksen yhtiön osakkaiden kanssa	lupa-asiat ja potilastiedot saatiin kuntoon
ei ollut	meillä oli liian ruusuinen kuva liiketoiminnan kannattavuudesta
	emme tunnistanee kaikkia kuluja

”Näiden organisaatioiden, ELY ja Prizztech, riskienhallintaan liittyvät toimet eivät ole nykyaikaisia, keskityttiin pelkästään taloudellisiin riskeihin, muita ei tunnistettu millään tavalla.”

Nettikaupan hallituksen puheenjohtaja

*”Mutta olisi varmaan pitänyt ottaa enemmän selville kaupoista, ei olisi pitänyt luottaa ulkopuoliseen. Varmistaa itse niitä asioita ja olla tiukkani, mistä mak-
saa.”*

Lääkärikeskuksen hallituksen puheenjohtaja

Kumpikaan hallituksen puheenjohtaja ei ensin tunnistanut saaneensa mitään hyötyä tukiorganisaatioiden tai – henkilöiden antamasta riskienhallintaan liittyvästä neuvonnasta. Pohdinnan jälkeen molemmat tunnistivat kuitenkin toimenpiteitä, jotka oli tehty riskien välttämiseksi tai pienentämiseksi sen jälkeen, kun oli saatu ulkopuoliselta neuvonantajalta jokin syöte tai idea, että johonkin tiettyyn asiaan saattaa liittyä riskiä. Varsinaiset toimenpiteet, jotka oli tehty riskin välttämiseksi, haastateltavat kokivat keksineensä ja toteuttaneensa itse tai yhtiökumppaneidensa kanssa.

8.4 Mitä konkurssista oppineena tekisin toisin?

Molemmat hallituksien puheenjohtajat suhtautuvat positiivisesti ajatukseen, että voisivat vielä aloittaa yrittämisen uudestaan. Konkurssin myötä molemmat kokevat, että

yritystoiminnan suunnitteluun ja taustatyöhön tulee panostaa riittävästi ja käyttää tarjolla olevaa asiantuntija-apua arviointien tekemisessä. Sopimusmenettelyt,

Taulukko 9: Mitä riskienhallintamenettelyjä pitäisi käyttää yritystä aloitettaessa? Mitä nyt mahdollista yritystoimintaa aloittaessasi huomioisit?

Hallituksen puheenjohtaja ”nettikauppa”	Hallituksen puheenjohtaja ”lääkäriasema”
Omistajuus, vahva yhtiösopimus ja osakejärjestelmä, osakkeiden luovutuksenestot yms.	Due Diligence ja HR Due Diligence – menettelyt, jos yrityskauppa kyseessä
Omistajien sitouttaminen arvojen kautta, arvot näkyville, jotta omistajat tietävät, mihin sitoutuivat	uusyrityskeskuksesta, Tekesistä tms. hakisin asiantuntija-apua
Kulujen alentaminen	itse tutkisin tarkkaan ja hakisin tietoa mm. netistä
Tietotekniikkariskit ovat ennallaan, niihin pitää varautua	sitoutuisin itse paremmin
Taloudellinen riski, omistajuuden hajautus, pääomia kerätään suurelta joukolta	varmistaisin, että yhtiökumppanit ovat sitoutuneita
Sidosryhmiin liittyvät riskit, kaikki toimittajat tulee hankkia hyväksyntämenettelyn kautta	vähintään yhden yhtiökumppanin tulee voida sitoutua täyspäiväisesti yrityksen kehittämiseen ja hallintoon
yhteistyökumppaneiden kanssa tiukat sopimukset	sopimukset kuntoon
osakassopimukset	
ostosopimuksiin mukaan sanktiot	
kasvatustieteellinen näkökulma	

Konkurssin kokeminen oli molemmille hallituksen puheenjohtajalle rankalla tavalla pysäyttävä tilanne, jonka he kuitenkin ovat ottaneet oppimiskokemuksena. Rahan loppuminen on kokemus, joka opettaa ja mm USA:ssa on yleinen käsitys, että vasta konkurssin kokenut johtaja on riittävän kokenut (Hurme & Österberg-Hurme 2017, 77). Toisten konkurssista oppiminen olisi ehkä kuitenkin helpompi ja ainakin halvempi tapa oppia liikkeenjohdon perusasioita.

Taulukko 10: Mikä oli pääasiallinen syy yrityksen konkurssiin, mikäli sellaista voi määritellä?

Hallituksen puheenjohtaja ”nettikauppa”	Hallituksen puheenjohtaja ”lääkäriasema”
Yhtiökumppanin kanssa riitautuminen	Emme saaneet kuluja kuriin
Sopimusriidan oikeuskäsittelyn pitkittyminen	Emme määritelleen vastuuta ja työnjako selkeästi
Kassakriisi	Emme sitoutuneet riittävästi
	Kassakriisi

"Eihän siinä jäänyt mitään mahdollisuutta enää jatkaa, vaikka kaikkemme yritettiin."

Nettikaupan hallituksen puheenjohtaja

"Siis sen lisäksi, että tulot eivät riittäneet kattamaan menoja?!"

"Viimeinen herätys oli, kun rahat eivät riittäneet palkkojen maksuun."

Lääkärikeskuksen hallituksen puheenjohtaja

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tehdyssä tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarkasteltiin pienten aloittavien ja konkurssiin ajautuneiden case – yritysten hallitusten puheenjohtajien näkökulmasta yritysten riskienhallintaa. Tehtyjen haastattelujen perusteella näissä yrityksissä olivat realisoituneet myös monet kirjallisuudessa esitetyt aloittavien pienyritysten riskit. Haastatelluilla oli kokemuksia myös julkisista yrityspalveluista, jotka tarjoavat hyviä, mutta ilmeisen hajallaan olevia, palvelukokonaisuuksia aloittaville yrityksille.

9.1 Tulosten analysointi ja kehittämistyön tuotos

Tehtyjen haastattelujen sekä kirjallisuudessa esitettyjen tietojen perusteella aloittavien pienyritysten tietoinen riskienhallinta näyttää olevan kohtuullisen heikolla tolalla. Yrityksissä ei tehdä proaktiivisesti vaarojen tunnistamista eikä riskien arviointia. Tämän tapaustutkimuksen mukaan myöskään riskejä, jotka mahdollisesti ulkopuoliset olivat tunnistaneet ja nostaneet esille, ei huomioitu riittäväällä tavalla yrityksen toiminnassa.

Yrityksissä ei tehty riittävää riskien arviointia, joten se, että myöskään riskien poistamiseen tai pienentämiseen tähtääviä toimenpiteitä ei tietoisesti kunnolla määritelty, on ilmeistä. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä case- yritysten hallitusten puheenjohtajat tunnistivat riskienhallintaan tähtääviä toimenpiteitä tehdyn, mutta ei suunnitelmallisesti.

Opinnäytetyön tekijän havaintojen mukaan tukiorganisaatioita käytettiin huomattavasti enemmän riskienhallinnan apuna, mitä hallituksien puheenjohtajat haastatelussa kertovat. Tämä näkemysten tai muistikuvien erilaisuus kertoo mahdollisesti

siitä, että yrityksissä ei riittävällä tavalla informoitu osakkaiden välillä, mitä eri sidosryhmien kanssa oli keskusteltu. Tai mahdollisesti hallituksien puheenjohtajat eivät pitäneet näitä muita organisaatioita merkityksellisinä ainakaan riskienhallinnan näkökulmasta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön perusteella aloittavan pienyrityksen kannattaa hallita riskejään systemaattisesti. Yritystoimintaa uhkaavat monet vaarat on syytä tunnistaa ja vaaroihin liittyvät riskit tulee arvioida. Riskien poistamiseksi tai niiden pienentämiseksi tulee määritellä toimenpiteitä, joita tulee toteuttaa suunnitelmallisesti. Toimenpiteillä tulee olla vastuuhenkilöt sekä aikataulu. Yrityksen hallituksen tulee seurata riskienhallintatoimenpiteiden vaikuttavuutta ja tarvittaessa lopettaa tehottomat toimenpiteet ja suunnitella uusia. Julkinen valta tukee monin tavoin yritystoimintaa ja tämän tutkimuksellisen kehittämistyön perusteella aloittavien yritysten kannattaa tämä arvokas ja usein täysin ilmainen apu ottaa vastaan.

Kehittämistyön tuloksena on tehty riskienhallinnan toimintaohje aloittavalle yritykselle. Toimintaohje on esitetty liitteessä 2.

9.2 Eettiset kysymykset ja luotettavuuden arviointi

Tutkimukseen ja kehittämisen liittyvät sidonnaisuudet tulee kertoa avoimesti ja tarvittaessa tulee käyttää jääviysmenettelyä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6 - 7.) Minulla opinnäytetyön tekijänä on selkeä sidonnaisuus molempiin case – yrityksiin. ”Nettikaupassa” olin pienosakkaana ja ”Lääkärikeskuksesta” omistin kolmanneksen. Molemmissa yrityksissä toimin yrityksen hallituksessa. Minä olen sijoituksiani tehdessä huomionut, että todennäköisyys sijoituksen menetykselle on kohtuullisen suuri, ja olin varautunut siihen, että mahdollisesti menetän sijoitukseni. Opinnäytetyön teon aikana kiinnitin erityistä huomiota siihen, että en antanut omien ennakkokäsitysteni vaikuttaa tulosten tulkintaan.

Hirsjärvi & Hurme (1991, 56 – 57) antavat hyviä neuvoja, joita haastattelijan on syytä noudattaa sekä neuvoja, joita asioita haastattelijan erityisesti ei tule tehdä. Listan ensimmäisenä “älä tee” – neuvona on “älä haastattele tuttavaasi”. Molempien case – yritysten hallituksen puheenjohtajat, joita haastateltiin, ovat ystäviäni.

Haastatteluja tehdessä haastattelijana kiinnitin erityistä huomiota siihen, että en johdattelisi haastateltavaa. Haastateltavat kertoivat spontaanisti ja avoimesti kokemuksistaan konkurssiin johtaneiden yritystensä johdossa. Molemmat sanoivat kokemuksen olleen henkisesti ja fyysisestikin rankka. Ja vasta nyt, kun aikaa on jo kulunut vähintään vuosi molemmista yritystoiminnan loppumisista, pystyivät he avoimesti tapahtumista kertomaan. Kenties tuttu haastattelija kuitenkin mahdollisti avoimen ja luottamuksellisen dialogin? Minulle haastattelijana jäi molemmista haastatteluista mielikuva, että ne olivat jopa osittain terapeutisia tapahtumia haastateltaville. Lisäksi olen vakuuttunut, että molemmat haastateltavat kertoivat aidosti ja totuudenmukaisesti kokemuksistaan. Mahdollisesti osa kokemuksista jäi kuitenkin kertomatta.

Olen ollut molempien tapaustutkimuksen kohdeyritysten hallitusten jäsenenä ja molempien hallitusten kokousten vakituksena sihteerinä. Henkilökohtaisten muistiinpanojeni määrä yritysten toiminta-ajoilta on kohtuullisen suuri ja niistä oli helppo varmistaa havainnot, joihin tässä opinnäytetyössä viitataan. Haastattelujen lopulla muistutin hallitusten puheenjohtajia tapahtumista, jotka oman näkemykseni mukaan liittyivät yritysten riskienhallintaan ja erityisesti apuun, jota oli saatu ulkopuolisilta organisaatioilta. Haastateltavat muistivat nuo tapahtumat, mutta eivät mieltäneet niitä varsinaisiksi riskienhallinnan toimenpiteiksi, kuten olen tuloksissa kertonut.

Molempien yritysten hallituksien puheenjohtajille oli negatiivisia kokemuksia tiettyjen sidosryhmien henkilöistä ja heidän tavastaan toimia. Oli hyvin mahdollista, että haastateltavat olisivat antaneet negatiivista ja kiivastakin palautetta kokemuksistaan haastatteluissa. Näin ei kuitenkaan tapahtunut, vaan haastateltavat käsittelivät kokemuksiaan analyyttisesti ja olivat pohtineet tapoja, miten vastaavat kokemukset olisi mahdollista ennakoida ja välttää erilaisilla riskienhallinnan menetelmillä.

10 POHDINTAA

Tätä tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessä opinnäytetyön tekijä ei löytänyt suomalaisten pienyritysten konkursseihin johtaneista realisoituneista riskeistä tehtyjä analyyttisiä tutkimuksia. Mahdollisesti asiaa on tutkittukin, mutta helposti saatavaa ja sovellettavaa tietoa siitä, mitkä syyt, millä mekanismeilla ja kuinka todennäköisesti aiheuttavat aloittavan yrityksen konkurssi, ei löytynyt. Mikäli tätä tietoa olisi helposti saatavilla, olisi mahdollista, että kohtuullisen valistunut aloittava yrittäjä kumppaneineen siihen perehtyisi ja osaisi mahdollisesti välttää ilmeisimmät riskit, jota yritystoiminnan menestystä uhkaavat. On tietysti mahdollista, että riskit, jotka aloittavaa yritystä uhkaavat, ovat niin moninaiset ja kompleksisesti toimiva prosessimainen kokonaisuus, että siitä ei kovin helpolla voida yksinkertaista ja käytännössä sovellettavaa riskienvälttämisen mallia voida rakentaa. Kenties liiketoimintaympäristö ja siihen liittyvät riskit muuttuvat koko ajan niin nopeasti, että prosessia ei kyetä hallitsemaan. Ehkä yhteiskunnan pitää hyväksyä hävikki, joka on ainakin viime vuosina ollut kohtuullisen vakio aloittavien yritysten kohdalla: Joka toinen yritys on kuollut ennen viidettä ikävuottaan.

Yrittäjyys on valtiovallan erityisessä suojeluksessa ja yritystukien ja yrityspalveluiden kirjo on mittava. Hallituksien tavoitteena on ollut yritysten saaman avun yksinkertaistaminen, tehostaminen ja oikea-aikaistaminen. Hyviä tavoitteita, jotka onnistuessaan auttavat aloittavia yrityksiä onnistumaan toiminnassaan ja välttämään riskejä. Yrityspalveluiden neuvonta- ja ohjepalveluiden sekä tukirahoituksen vaikuttavuuden arviointia olisi hyvä kartoittaa laajemminkin. Paikallisten toimijoiden, mm. Prizztech – uusyrityskeskuksen, palveluiden tehokkuutta olisi hyvä tarkastella vaikka palveluita saaneiden yritysten elinkaaren pituuden arvioinnilla. Poikkeako ohjausta ja neuvoja saaneiden yritysten odotettavissa oleva elinikä muista aloittavista yrityksistä? Ovatko Prizztech – ohjausta saaneista yrityksistä yli puolet vielä toiminnassa viidennen ikävuoden jälkeen?

Julkisen hallinnon tulee sen lisäksi, että se tarjoaa palvelujaan siellä missä innovaatioita on tarkoitus synnyttää, myös siellä missä innovaatioita sattuu syntymään. Julkisten palvelujen ja niiden mukana myös yritysten tukiorganisaatioiden tulee edistää jakamistalouden hyviä toimintamalleja ja estää huonojen etenemistä. (Ahlgren ym.

2017, 29.) Liian usein ainakin paikallisesti Satakunnassa kuulee mahdollisia urbaani-legendoja siitä, että suomalaiset yrittäjät eivät kykene toimimaan verkostoina ja tarjoamaan isoja projekteja kotimaisin voimin hoidettavaksi. Yksi esimerkki taitaa olla Porin edustalla rakentuvat merituulivoimalat. Näyttää olleen keskieuropalainen yrittäjä projektia hoitamassa.

Voisivatko julkiset yrittäjien tukiorganisaatiot toimia kenties yhteistyössä ja saattaa paikallisia yrittäjiä toimimaan yhteistyössä? Ahlgren ym. (2017, 29) edellyttää julkista palveluilta ja hallinnolta yleisemminkin kommonointikykyä eli sitä, että hallinto oppii yhteistämään käytössä olevia omia resurssejaan. Lisäksi hallinnon tulee kyetä pysyä poissa toimijoiden tieltä, silloin kun se on tarpeen. Hallinnon tulee jopa oppia katso-
man läpi sormien!

Jos yritys saa julkisen yrityspalvelun neuvonnan ja ohjeistuksen lisäksi myös rahallista tukea, voi yrittäjä mahdollisessa yrityksen konkurssissa menettää oikeudet yrityksen perustajan ideaan. Aineettomien oikeuksien suoja ei yrittäjällä tilanteessa juuri ole. Rothovius ym. (2017, 9) esittää, että mm. näiden aineettomien oikeuksien suojaan tulee kiinnittää huomiota, kun yritystukijärjestelmää uudistetaan. Huomiota tulee kiinnittää erilaisten yritystukien keskinäiseen yhteensopivuuteen sekä muiden yritysten toimintaympäristöön vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutuksiin. Nykyinen menettely, jossa yrittäjän menettää aineettomat oikeudet yritysriskien realisoituessa pahimmalla mahdollisella tavalla konkurssiin, tuntuu kohtuuttomalta. On mielenkiintoista seurata, tuleeko yritystukijärjestelmiin aineettomien oikeuksien osalta muutoksia, vai jäävätkö ne vain suunnitelmiksi. Nykyinen järjestelmä näkemykseni mukaan mahdollistaa julkisin tukirahoin aloittavien yritysten liiketoiminnan kaappauksen, mikäli yrittäjän mukaan liiketoimintaan lyöttäytyy vilpillisin mielin mukaan tuleva kumppani. Konkurs-
sin sattuessa hän voi laillisesti lunastaa itselleen aineettomat oikeudet konkurssipesästä. Onko näin jo tapahtunut ja onko jollakulla mahdollisesti ihan oma liikeidea, joka perustuu vilpilliseen toimintaan? Vaara on tunnistettu, mutta todennäköisyyttä ilmiön toteutumiselle en kykene arvioimaan. Riskin suuruutta en näillä lähtötiedoilla pysty määrittelemään.

Yrittämiseen kuuluu olennaisena osana riski, riskinotto ja riskien sietäminen. Kun yritys tuntee, tietää ja analysoi riskit, ovat ne hallittavissa. Riskienhallinta on kokonaisuus, jota hoidetaan systemaattisesti. Apuna voidaan käyttää ulkopuolista asiantuntija-apua, mutta viime kädessä yrittäjä tai yrittäjät yhdessä päättävät, miten he riskejä hallinnoivat. Riskit hoidetaan siedettävälle tasolle yksi kerrallaan, järjestyksessä ja aikataulussa, jonka yrittäjät itse päättävät. Yrittämisen riski voi realisoituessaan tuoda myös suuren onnistumisen.

LÄHTEET

Ahlgren, H., Laukkanen, K., Myller, M., Osenius, J., Ponto, H., Pyöriä, T., Strömberg, S., Urjakangas, H-M. ja Voutilainen, O. Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Menestystarinoita aluekehittämisestä. TEM oppaat ja muut julkaisut 10/2017. Viitattu 30.11.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-280-4>

Carlsson, M., Fogelholm, C., Herler, C., Krook, Å., Lindqvist, A., Merikalla-Teir, H., Syrjänen, J., Tuominen, S., von Weissenberg, U. 2014. Sopimusriskit. Helsinki: Sanoma Pro.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY – keskus) www-sivut. 2017. Viitattu 2.10.2017. <https://www.ely-keskus.fi/>

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY – keskus). Länsi-Suomen yritysrahoituslinjaukset. Voimassa 16.4.2017 alkaen toistaiseksi. 2017. Viitattu 2.10.2017. https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/298828/Lansi-Suomi_rahoituslinjaukset_06042017.pdf/7060090a-2625-495f-a1ab-c1699d9f9b03

Elovaara, J. 2010. Teoksessa E. Suomela (toim.) Hallitus ja Corporate Covernance. Näkökulmia yrityksen hyvän hallintoon. Helsinki: KHT-Media Oy, 25 - 40.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastettu: Opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. uud. p. Juva: WS Bookwell Oy, 25 - 43.

Finnveran www-sivut 2017. Viitattu 3.9.2017. <https://www.finnvera.fi/>

Grönfors, M. 2007. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. uud. p. Juva: WS Bookwell Oy, 151 - 167.

Halonen, E. 2014. Henkilöriskienhallinta johdon strategisena työvälineenä. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 186 - 197.

Hannula, A. Hallitustyöskentelyn käsikirja. 2003. Helsinki: Werner Södeström Osa- keyhtiö.

Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taito. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. uud. p. Juva: WS Bookwell Oy, 196 - 211.

Helsingin seudun kauppakamari. 2016. Yrityksiin kohdistuvat kyberuhat 2016. Viitattu 6.10.2017. http://helsinki.chamber.fi/media/filer_public/ae/a7/aea76c12-c030-4769-ae3e-19c479d222b0/yrityksiin_kohdistuvat_kyberuhat_2016_naytto.pdf

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. uud. p. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hurme, S. & Österberg-Hurme, J. 2017. Kunnan liiketoimintaa. Hyvinvoinnista business. EU: Fitra Oy.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013. Johda riskejä: Käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus. Viitattu 6.10.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/reader/9789525684476>

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti A., Porvari, P., Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Keksintösäätiön www - sivut. Viitattu 4.10.2017. <http://www.keksintosaatio.fi/>

Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. 2. uud. p. Juva: WS Bookwell Oy, 70 - 85.

Kormilainen, V. 2015. Kukaan ei puhu Fruugosta. Tarinoita Startup – Suomesta. Viro: Printon.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005a. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 15 – 54.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005b. Esipuhe. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 13 – 14.

Lam, J. 2014. Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls. Hoboken: Wiley. Viitattu 29.9.2017. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=1594547>

Lipponen, R. Horttanainen, A., Kuoppa, L., Leino, T., Linnainmaa, L., Loikas, K., Paloranta, P., Peltola M-L., Saario, K., Viitala, T. 2011. Yrityksen perustajan opas 2011. Helsinki: Keskuskauppakamari. Viitattu 1.10.2019. http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf

Löyttyniemi, T. 2010. Teoksessa Suomela, E. (toim.) Hallitus ja corporate governance. Näkökulmia yrityksen hyvään hallintoon. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 57 - 69.

Meritähti, P. 2017. Porissa palavan tehtaan työntekijä huolissaan koko toiminnan jatkosta: "Pelko on suuri". Yle. Viitattu 19.9.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-9432180>

Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu: Kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki: Yrityskirjat.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5. uud. p. Helsinki: Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. 3.-4. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 11.10.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/book/978-952-63-2695-5>

Osakeyhtiölaki. 2006. L 21.7.2006/624 muutoksineen.

Pekkala, H., Lamminmäki, K., Kaihovaara, A. Halm, K. ja Salminen V. 2016. Selvitys julkisista yrityspalveluista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Konserni. 17/2016. Viitattu 22.10.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-089-3>

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. 2., uud. p. Helsinki: Alma Talent.

Prizztech Oy www – sivut. 2017. Viitattu 4.10.2017 ja 29.10.2017. <http://www.prizz.fi/>

Ratsula, N. 2016. Compliance. Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum.

Rauhanen, T., Grönberg, S., Harju, J. ja Matikka T. 2015. Yritystukien arviointi ja vaikuttavuus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 8/2015. Viitattu 22.11.2017. <http://vatt.fi/documents/2956369/3244616/Yritystukien+arviointi+ja+vaikuttavuus+VNK/db9bf4e3-93fe-4dde-a51f-029b28c6eed6>

Rautanen, K. 2011. Aineettomien riskien hallinta johdon työkaluna. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rothovius, A., Palko, T., Hämäläinen, P., Ranio, E., Romanainen, J., Nieminen, S., Eckstein, T. ja Hyrsky, K. 2017. Virkamiesselvitys yritystuista ja niiden vaikutuksista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Yritykset. 22/2017. Viitattu 22.11.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-221-7>

Saarela-Kinnunen, M & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. uud. p. Juva: WS Bookwell Oy, 184 - 195.

SFS-ISO 31000:2011. Riskienhallinta. Periaatteet ja ohjeet. Risk management. Principles and guidelines. 2011. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Helsinki: SFS.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Riskienhallinta ja turvallisuussuunnittelu: Opas sosiaali- ja terveydenhuollon johdolle ja turvallisuusasiantuntijoille. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 6.10.2017. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112106/URN%3aNBN%3afi-fe201504226148.pdf?sequence=1>

Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2017a. Viitattu 18.9.2017. <http://www.pk-rh.fi/>

Suomen riskienhallintayhdistyksen www-sivut 2017b. Viitattu 1.10.2017. <http://www.pk-rh.fi/>

Suomen uusyrityskeskus. 2017. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2017. Viitattu 13.10.2017. https://www.uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2017/02/SUK_OPAS2017_verkkoon.pdf

Suomen uusyrityskeskus ry www – sivut 2017. Viitattu 4.10.2017. <https://www.uusyrityskeskus.fi/>

Suomen yrittäjät ry www – sivut. 2017. Viitattu 6.10.2017. <https://www.yrittajat.fi>

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Suominen, A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa H. Kuusela & R. Ollikainen (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 148 – 162.

Suominen, E. 2014. Ulkoasiainneuvos. Ulkoasiainministeriö. Henkilökohtainen tiedonanto 9.4.2014

Team Finland www – sivut. 2017. viitattu 5.10.2017. <http://team.finland.fi/etusivu>

Tekes www - sivut. 2017. Viitattu 3.10.2017. <https://www.tekes.fi/>

TE-palveluiden www - sivut 2017. Viitattu 9.10.2017. <http://www.te-palvelut.fi/te/fi/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaus-epäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 19.9.2017. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. Yrittäjyyskatsaus 2011. 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 34/2011. Viitattu 2.9.2017. <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Yritt%C3%A4jyyskatsaus+2011+20102011.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) www – sivut. Viitattu 9.10.2017. <http://tem.fi>

Työsuojausjärjestelmän verkkopalvelun www – sivut. 2017. Viitattu 6.10.27. <http://www.tyosuojaus.fi/>

Työturvallisuuskeskuksen verkkopalvelun www – sivut. 2017. Viitattu 29.10.2017. <https://ttk.fi/>

Työturvallisuuslaki. L 23.8.2002/738 muutoksineen.

Valtioneuvosto, 2017. Valtioneuvoston Kansia: Ratkaisujen Suomi: Puolivälin tarkistus. Hallituksen toimintasuunnitelma vuosille 2017–2019. Hallituksen julkaisusarja 5/2017. Viitattu 3.9.2017 ja 29.10.2017. http://vnk.fi/documents/10616/4610410/Toimintasuunnitelma+H_5_2017+280417.pdf

Vancas, I. 2010. Due Diligence and Risk Assessment of an Alternative Investment Fund. Diplomica Verlag. Viitattu 13.10.2017. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/reader.action?docID=594864>

Viitala, R., Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Viitattu 9.10.2017. <https://www-ellibslibrary-com.lillukka.samk.fi/reader/9789513764128>

TEEMAHAASTATTELU, TEEMAT

1. Näkemyksesi yritysriskistä? Mitä/minkämoisia ovat?
2. Miten yritysriskejä tunnistettiin yritystoimintaa aloitettaessa?
3. Mitä apuja yritysriskien tunnistamiseen oli käytettävissä?
4. Mitä toimenpiteitä riskienhallitsemiseksi suunniteltiin tai tehtiin?
5. Oliko suunnitelmista ja toimenpiteistä hyötyä?
6. Mitä riskienhallintamenettelyjä pitäisi käyttää yritystä aloitettaessa? Mitä mahdollista yritystoimintaa nyt aloittaessasi huomioisit?
7. Mikä oli pääasiallinen syy yrityksen konkurssiin, mikäli sellaista voi määrittellä?

RISKIENHALLINNAN TOIMINTAOHJE ALOITTAVALLE YRITYKSELLE

Älä yritä ihan yksin. Ota vähintään yksi luotettava kaveri mukaan.

Yhteiskunta tulee yrittäjyyttä, käytä apua:

- etsikää netistä tietoa tukiorganisaatioista
- varatkaa aika TE – toimistoon ja menkää sinne koko hallitus yhdessä. Pyytäkää neuvoa, mitkä tukiorganisaatiot voisivat olla juuri teidän yrityksenne apua.
- ottakaa yhteyttä kaikkiin tukiorganisaatioihin, joita teille suositellaan
- luokaa toimiva yhteistyö tukiorganisaatioiden asiantuntijoiden kanssa

Pitäkää riskipäivä vähintään yritystoimintaa aloittaessanne ja sen jälkeen vuosittain:

- tunnistakaa yritykseen kohdistuvat vaarat
- määritelkää vaaroista aiheutuvat riskit
- ottakaa mukaan myös muiden kertomat riskit, jotka voivat yritystänne kohdata, vaikka ne tuntuisivat kuinka epärealistisilta! Joku on tehnyt saman jo aikaisemmin ja tietää mahdollisesti enemmän.
- arvioikaa riskeistä mahdollisesti aiheutuva taloudellisen tai muun merkittävän menetyksen suuruus
- määritelkää suurin mahdollinen taloudellinen tai muu merkittävä riski, jonka voitte vielä sietää
- määritelkää toimenpiteet riskien poistamiseksi tai vähentämiseksi
- priorisoikaa toimenpiteet:
 - o määritelkää, mitkä toimenpiteet toteutetaan
 - o määritelkää, missä järjestyksessä toimenpiteet tehdään
- määritelkää toimenpiteiden toteutusaikataulu
- määritelkää toimenpiteille vastuuhenkilö
- seurakaa toimenpiteiden etenemistä jatkuvasti esim. 1 x kk hallituksen kokouksessa. Esityslistaan oma kohta toimenpiteiden seurannalle
- pitäkää hallituksessa toisenne riittävällä tavalla tietoisina määriteltyjen toimenpiteiden toteutuksen etenemisestä ja niiden vaikuttavuudesta
- analysoikaa määriteltyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta:

- määritellä ja tehdä korjausliikkeitä, jos toimenpiteet eivät tuota tavoiteltavia tuloksia.
- lopettakaa tehottomat toimenpiteet ja tehkää lopetuksesta päätös
- määritellä uusia toimenpiteitä
- seurata uusia määriteltyjä toimenpiteitä vastaavalla tavalla kuin aikaisemmin määriteltyjä

Kehittää riskienhallinnan kokonaisuutta:

- pitää yhteenvedon toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuudesta
- arvioi kriittisesti vähintään vuosittain järjestelmän tehokkuutta
- opiskelkaa lisää riskienhallinnasta
- olkaa ylpeitä tekemästänne hyvästä riskienhallintatyöstä

Käytännön työkalut riskienhallintatyöhön ovat SWOT – analyysin tekeminen hallituksen yhteistyönä sekä riskienhallintataulukon avulla riskien suuruuden määrittely sekä sovittujen toimenpiteiden kirjaus.

SWOT – analyysi:

Määritellä yritykseen kohdistuvat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Hallituksen ryhmätyö.

Vahvuus - ilmiöitä	Heikkous - ilmiöitä
Mahdollisuus - ilmiöitä	Uhka - ilmiöitä

Mikäli vahvuuksia ei ylläpidetä ja mahdollisuuksia ei ruokita, tulee niiden toteutumatta jäämisestä heikkouksia uhkia.

Riskien hallintataulukko:

Taulukkoon kirjataan ensimmäiseen sarakkeeseen tunnistettu ilmiö, toiseen sen luokitus positiiviseksi vahvuudeksi/mahdollisuudeksi tai negatiiviseksi heikkoudeksi/uhaksi. Kolmanteen sarakkeeseen arvioidaan ilmiön todennäköisyys ja neljanteen ilmiön tapahtuessa siitä koituva taloudellinen hyöty (+) tai tappio (-). Viidenteen sarakkeeseen lasketaan riskin suuruus euroina kahden edellisen sarakkeen lukujen tulona. Kuudenteen sarakkeeseen kirjataan toimenpide, jolla riski poistetaan tai sen vaikutuksia pienennetään. Määräaika – sarakkeeseen kirjattua aikataulua määriteltäessä on otettu jo kantaa siihen, missä järjestyksessä määritellyt toimenpiteet tehdään. Yrityksen toiminnan kannalta kriittiset toimenpiteet nousevat aikataulussa korkealle. Viimeiseen sarakkeeseen määritellään aina toimenpiteestä vastuullinen henkilö, jotta toimenpidettä todellisuudessa ryhdytään toteuttamaan.

Mahdollisuuden ja vaaran tunnistaminen		Riskin arviointi			Toimenpiteiden määrittely ja toteutus		
Ilmiö	V M / H U	Todennäköisyys / %	Suuruus / €	Riskin suuruus / €	Toimenpiteet	Määräaika	Vastuuhenkilö
<i>Ei saada toimilupaa</i>	<i>U</i>	<i>100</i>	<i>-1 M€</i>	<i>-1 M€</i>	<i>Lupa on haettava, tai toiminta ei voi alkaa. Lupaprosessin selvittäminen, tarvittavien toimenpiteiden tekeminen ja luvan hakeminen riittävän ajoissa ennen määräaikaa.</i>	<i>ennen toiminnan aloitusta 1.6. 2018</i>	<i>N.N</i>
<i>jne.</i>							

Esimerkissä on arvioitu aloittavan yrityksen liiketoiminnan edellytyksenä olevan luvan hakeminen uhka, joka toteutuessaan estää arvioidun 1 000 000 €n tuoton saamisen. Eli riski toteutuessaan estää liiketoiminnan. Riskin todennäköisyys on 100 %, mikäli luvan hakuprosessia ei tehdä.